

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)
на тему:

"Управління міжнародною конкурентоспроможністю "

(на матеріалах ТОВ «Укрпромекс» м. Київ)

Студента 2-го курсу, 3м групи,
спеціальності 073 "Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності"

_____ *підпис студента*

Костомахи
Олени
Іванівни

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

_____ *підпис керівника*

Мельник
Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

_____ *підпис керівника*

Студінська
Галина
Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Костомаха Олена

«Управління міжнародною конкурентоспроможністю»

Робота виконана на матеріалах ТОВ «Укрпромекс»

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, та методичні підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств, визначено можливість їх застосування відповідно до цілей, призначення, користувачів та об'єкта аналізу, проведено аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Укрпромекс», було обгрунтовано напрямки удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, розроблено та оцінено комплекс заходів стосовно вибору нових постачальників та відкриття власного СТО як методів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Укрпромекс».

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, зовнішньоекономічна діяльність, управління, спецтехніка, товар, підприємство.

SUMMARY

Kostomakha Olena

"Management of international competitiveness "

The work is performed on the materials of "Ukrpromekc"

The theoretical aspects of international competitiveness and methodological principles of international competitiveness evaluation are considered, the necessity of their complex application, depending on the goals, purposes, users and object of

the analysis was grounded the analysis of financial, economic and foreign economic activity of the investigated enterprise was carried out, the analysis of the effectiveness of activity of "Ukrpromekc" was conducted, the directions of international competitiveness company management were substantiated, the complex of measures new suppliers and open new repair shop as a methods of increasing the effectiveness of international competitiveness of "Ukrpromekc".

Keywords:., international competitiveness, foreign economic activity, management, equipment, product, enterprise.

**Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин**

**РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ)**

на тему:

"Управління міжнародною конкурентоспроможністю"

(на матеріалах ТОВ «Укрпромекс» м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
факультету міжнародної торгівлі та
права, денної форми навчання
Спеціальності 073 "Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності"

Костомахи
Олени
Іванівни

Науковий керівник
Доктор економічних наук,
професор

Мельник
Тетяна
Миколаївна

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 117 с., 5 рис., 29 табл., 5 додатків, 70 джерел.

Об'єкт дослідження - процес управління міжнародною конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Укрпромекс».

Предметом дослідження є організаційно-економічні методи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

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

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка організаційно-економічних методів управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованих на підвищення стійкості функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконано наступні **завдання:**

- розглянути теоретичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному рівні;
- провести аналіз конкурентного середовища та економічних показників підприємства ТОВ «Укрпромекс»;
- розробити заходи щодо вдосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Укрпромекс»;
- розробити програму заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства як на вітчизняному так і на міжнародному ринках.

Методи дослідження: у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукова абстракція та порівняння, узагальнення, систематизація та критичний аналіз, аналіз та синтез, методи статистичних групувань, графічний, економіко-математичні методи тощо.

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

Перший розділ дипломної роботи присвячений теоретичним засадам управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Конкуренція визначена як змагання між підприємствами, в той час як їх власні дії обмежують здатність кожного з них впливати на умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, які потрібні споживачу. Також цікавим є визначення конкуренції як співіснування і боротьби товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимального прибутку та інших цілей шляхом задоволення різних потреб споживачів з повним використанням своїх власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, зменшенням впливу власних слабких сторін і зовнішніх загроз. Проаналізовані чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства та методичні підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

У **другому розділі** проаналізовано управління міжнародною конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «УКРПРОМЕКС».. З цією метою проведена оцінка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс». Визначено, що робота є підприємства є ефективною. Про що свідчить, в першу чергу, чистий дохід підприємства за 2017 рік. Згідно оцінки даний показник зріс на 15,5%, в той час як собівартість на 14,9%, що говорить про випереджаючі темпи росту прибутків над витратами. Визначено, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Укрпромекс» є результативною на внутрішньому та міжнародному ринках збуту продукції, оскільки спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів продажів по усіх видах продукції. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» показав, що значення практично всіх показників у межах норми.

У третьому розділі запропоновані шляхи підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «УКПРОМЕКС»

До вказаного комплексу входить: обґрунтування резервів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, розробка заходів підвищення ефективності систем планування імпорту та професійного відбору постачальників та оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення діяльності на ТОВ «Укрпромекс».

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. відтворювання та нарощування конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково- продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;
4. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

У **висновках** узагальнено теоретико-методологічні підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, систематизовано результати аналізу управління міжнародною конкурентоспроможністю на прикладі ТОВ «Укрпромекс» та розроблені пропозиції щодо підвищення її ефективності на підприємстві.

ПЛАН

ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження міжнародної конкурентоспроможності	8
1.2. Чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	23
Розділ 2. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРПРОМЕКС».	
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс».....	33
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс» та конкурентної ситуації на ринку запчастин для спецтехніки.....	41
2.3. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства	56
Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРПРОМЕКС»	
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Укрпромекс».....	63
3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Укрпромекс» на міжнародному ринку	70
3.3. Прогнозування обсягів діяльності при удосконаленні управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Укрпромекс».....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах непостійності ринкового середовища, розширення ринкових відносин і посилення конкурентної боротьби, вирішення питань об'єктивного визначення положення підприємства на ринку, визначення його конкурентних переваг і виявлення слабких сторін його комерційної діяльності - дозволяє забезпечити високу ступінь підготовки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості організації в ринковому середовищі.

На сьогоднішній день, у вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється маркетинговим методам управління, що дозволяють врахувати вплив особливостей важко передбачуваних ринкових факторів на діяльність організації і, тим самим, підвищити її виживання в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Вивчення, аналіз та оцінка сили впливу динамічного зовнішнього середовища на діяльність організації, умов конкуренції та поведінки конкурентів, необхідно підприємству, перш за все, для того щоб:

- визначити ступінь своєї адаптації до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників ринкового середовища;
- виявити свої конкурентні переваги і недоліки перед конкурентами;
- оцінити рівень власної конкурентоспроможності;
- розробити комплекси організаційно-економічних, технічних і технологічних заходів спрямованих на її підвищення;
- розробити різні сценарії розвитку ринкового середовища та ефективні конкурентоспроможні стратегії для свого розвитку в цьому середовищі.

Актуальність роботи полягає в тому, що останнім часом досягнення конкурентних переваг міжнародними компаніями пов'язане з глобалізацією. Це виражається в дерегулюванні ринків і лібералізації здійснення підприємницької діяльності в різних галузях економіки. Процес глобалізації

супроводжується посиленням конкуренції, що призводить до створення різних стратегічних альянсів між компаніями, а також до збільшення злиттів і поглинань. Причому сучасний світовий ринок характеризується розмиванням кордонів між галузями, скороченням життєвого циклу товару, тенденцією до уніфікації попиту, а також підвищенням уваги до екологічних проблем. Для міжнародних компаній процес глобалізації господарського життя дає можливість диверсифікації, спеціалізації, використання переваг дерегулювання за допомогою здійснення великих інвестицій на будь-яких ринках, залучення різних фінансових коштів, зниження витрат виробництва за рахунок випуску стандартизованої продукції і економії на масштабах, використання більш тісних ділових зв'язків з іншими підприємствами, банками для створення підприємницьких мереж і т.д. Все це неминуче веде до підвищення конкурентоспроможності таких компаній.

Організація управління і планування господарської діяльності підприємства, заснована на аналізі конкурентоспроможності, дозволяє підвищити його адаптивність, конкурентні переваги і результати господарської діяльності і, як наслідок, підвищити його стійкість, гнучкість і виживання, як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

Проблемою дослідження даної роботи є, вивчення питань і особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, тому що даній темі приділяється недостатня увага, як в теоретичному, так і в практичному аспекті. Тому необхідним є подальше вдосконалення принципів, форм і методів розробки нових наукових підходів, моделей і практичних рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства з метою підвищення і зміцнення його ринкових позицій у майбутньому. Це обумовлює актуальність теми даної роботи і її практичну значимість для подальшого розвитку управління підприємством.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка організаційно-економічних методів управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованих на підвищення стійкості функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції.

Завдання роботи: розглянути теоретичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному рівні; провести аналіз конкурентного середовища та економічних показників підприємства ТОВ «Укрпромекс»; розробити заходи щодо вдосконалення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Укрпромекс»; розробити програму заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства як на вітчизняному так і на міжнародному ринках;

Об'єкт дослідження – процес управління міжнародною конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Укрпромекс».

Предмет дослідження - організаційно-економічні методи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретико-методологічна основа роботи ґрунтується на фундаментальних дослідженнях різних теоретичних шкіл і напрямків, які представлені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області концепцій міжнародного конкурентоспроможності підприємств, аналізу особливостей міжнародної конкурентоспроможності компаній в умовах глобалізації. В роботі використані загальнонаукові методи історико-логічного, системно-функціонального, порівняльного аналізу, а також методи індукції і дедукції, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження міжнародної конкурентоспроможності

Основою для вивчення конкурентоспроможності є конкуренція. Існує велика кількість підходів до визначення конкуренції як економічної категорії, проте більшість вчених визначають її як боротьбу, змагання суб'єктів ринку за для досягнення власних цілей. Причини суперництва можуть бути різні: кращі умови співпраці з постачальниками, новітні технології, ексклюзивні умови збуту, нові покупки, більша частка ринку, а також максимізація прибутку[3].

За українським законодавством конкуренція визначена як змагання між підприємствами, в той час як їх власні дії обмежують здатність кожного з них впливати на умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, які потрібні споживачу[16]. Також цікавим є визначення конкуренції як співіснування і боротьби товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимального прибутку та інших цілей шляхом задоволення різних потреб споживачів з повним використанням своїх власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, зменшенням впливу власних слабких сторін і зовнішніх загроз.

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь – якої складової конкурентоспроможності

підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу[23].

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;
- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності[6].

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою - міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);
- залежно від масштабності економічних об'єктів - конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і комплексу галузей, національної економіки;
- у тимчасовому прояві - конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі.[13]

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами,

представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Разом з тим, конкурентоспроможність товару - це не уміле маневрування в ринковому просторі і в часі, а головне, - максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації і експлуатації пропонованої продукції[2].

Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном «конкурентноздатна організація», який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентноздатні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.[21]

Види конкуренції за класифікаційними ознаками:

1. Конкурентна ситуація

Досконала (чиста) конкуренція – на ринку існує багато підприємств продавців стандартизованого товару, з яких ніхто не займає лідируючого становища на ринку та не може впливати на стан ринку

Недосконала конкуренція :

Олігопольна конкуренція – на ринку домінує невелика кількість компаній (до 10-ти), що пропонують споживачам стандартизований товар;

Монополістична конкуренція – на ринку існує багато продавців , які пропонують покупцям диференційований товар

2. Метод конкурентної боротьби

Цінова – конкурентна боротьба, коли підприємство використовує переважно цінові інструменти для приваблення покупців (зниження цін, сезонні знижки, акції та спеціальні пропозиції)

Нецінова – конкурентна боротьба, за якої основною конкурентною перевагою підприємства є якість товарів або послуг[32]

3. Об'єкт конкуренції

Предметна – виникає за умови ідентичного асортименту товарів різних підприємств (подібний зовнішній вигляд та функціональність і однаково задовольняють потребу споживача)

Функціональна – виникає за умови різного асортименту товарів, що задовольняють одну й ту саму потребу споживача, але різним способом (товарно-родові конкуренти)[35]

Видова – виникає за умови наявності в асортименті квазі-ідентичних товарів, що відрізняються один від одного одним параметром. Часто така конкуренція виникає між товарами одного виробника за наявності розгалуженого асортиментного ряду.

4. Дотримання законодавства

Добросовісна – конкурентна боротьба, методи та інструменти якої є легальними(підвищення якості, впровадження інновацій, реклама)

Недобросовісна – конкурентна боротьба, за якої використовуються протизаконні інструменти(промислове шпигунство, «чорна реклама» тощо

Міжнародна конкуренція – вид конкурентної боротьби, учасниками якої виступають суб'єкти з різних країн. Учасниками міжнародної конкуренції є як національні так і транснаціональні суб'єкти, а боротьба ведеться не лише за найбільш вигідні умови реалізації продукції, а й за можливість її найбільш ефективного виробництва. В ній об'єднуються риси внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції – вона сприяє руху капіталу й товарів між країнами та забезпечує збалансований і гармонійний розвиток світового ринку.[18]

Міжнародна конкуренція призводить до процесів у світі, які наведені у рис.1.1.



Рис.1.1. Наслідки від міжнародної конкуренції

*Джерело: [11, с.35]

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність його конкурувати з іншими суб'єктами у визначений проміжок часу та на певному ринку. Конкурентоспроможність підприємства базується на наявності у нього переваг над іншими підприємствами, тож конкурентоспроможність треба розглядати не як абстрактне поняття, а виключно у контексті порівняння підприємства з іншими компаніями, орієнтованими на ту саму цільову групу споживачів. Необхідно зазначити, що серед науковців не має спільного погляду щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», через його складність та багатогранність.

У сучасній науковій літературі поняття "конкурентоспроможність" вживається практично до всіх економічних явищ і процесів. Аналіз літературних джерел стосовно дослідження проблеми конкурентоспроможності вітчизняними вченими здебільшого зводиться до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів, йому бракує цілісної,

комплексної методології та оцінки конкурентоспроможності у цілому. Вищезазначене дає підстави стверджувати, що визначення терміна "конкурентоспроможність" має досить широкі межі охоплення. Загалом дослідження визначень поняття "конкурентоспроможність" дозволяє констатувати, що у його формуваннях прослідковуються дві лінії: спрямованість на визначення засобів (державного) впливу на конкурентоспроможність та акцентування на методичному аспекті — конкурентоспроможності як порівняльній характеристиці одного економічного об'єкта відносно іншого. Перша "лінія" надає визначенням економікополітичного забарвлення і є набагато поширенішою у наукових колах. На нашу думку, обидва підходи до характеристики конкурентоспроможності можливі як під кутом зору розв'язання проблем розвитку, так і акцентуючись на визначенні її рівня і з'ясуванні теоретикометодологічної сутності явища. Підсумовуючи розгляд існуючих визначень конкурентоспроможності, маємо змогу провести такі паралелі: а) незалежно від рівня об'єкта конкурентоспроможності у визначеннях авторами закладаються, як правило, два основні параметри: мета і засоби досягнення конкурентоспроможності об'єкта; б) згідно з думками багатьох дослідників складовою конкурентоспроможності є виробничий потенціал, це співвідноситься з розумінням виробничого потенціалу як складової сукупного потенціалу економіки; в) у визначеннях конкурентоспроможності має місце також думка про єдність здатності виробляти і споживати, тобто про взаємозв'язок "внутрішнього" і "зовнішнього" потенціалів національних економік; г) у найзагальнішому розумінні потенціал — це здатність системи досягти мети, залежно від власного розуміння мети національної економіки. Еволюцію розвитку концепцій конкурентоспроможності, на наш погляд, умовно можна поділити на три етапи. Перший — відносно тривалий процес усвідомлення проблеми економічної конкурентоспроможності без виокремлення з предмета інших дисциплін (до початку XIX ст.). Другий — характеризується формуванням категоріального апарату, зокрема введенням

поняття конкурентоспроможності у наближеному до сьогодення розумінні (XIX—XX ст.). Разом з тим, в умовах формування нової парадигми розвитку світового господарства, слід виділяти й третій етап, котрий відображає принципово нові реалії сучасного господарювання (з кінця XX ст.). Загалом поступовий розвиток теорій конкурентоспроможності відбувався в двох напрямках — в напрямі дослідження відповідно цінових і нецінових факторів. Щодо нецінових факторів — це, в першу чергу, вплив державного регулювання на рівень міжнародної конкурентоспроможності, тобто відхід від класичної моделі ринкової економіки, описаної А.Смітом і Д.Рікардо [4]. Але, на нашу думку, можна інтерпретувати ці нецінові фактори і в рамках теорії порівняльних переваг, не відмовляючись від неї, якщо розуміти ціну в більш широкому аспекті як вартісного вимірника при визначенні результатів діяльності ринкових суб'єктів. Загалом можна констатувати той факт, що у науковій літературі вже склався підхід, який за поширеністю використання та авторитетністю його представників вже набув статусу класичного. З основ конкурентоспроможності класичними вважаються праці М. Портера, І. Ансоффа, К. Прахалада, Г. Хемела та ін. Але при цьому слід згадати, що першою змістовною теорією міжнародної конкурентоспроможності є теорія порівняльних переваг (витрат) Д. Рікардо. На неї як на першооснову надбудовувались (і продовжують надбудовуватись до сьогодні) наукові ідеї. У розвитку теорії порівняльних переваг можна умовно виокремити два напрями. Перший — розгалуження, з'ясування факторів, що зумовлюють різницю в цінах на продукцію (послуги), зумовлюючи тим самим конкурентоспроможність країн. Послідовники цього напрямку доводили ідею про можливість пояснення (якщо не цілковито, то принаймні в основному) конкурентоспроможності країни різницею в цінах, тобто розвивали теорію конкурентних переваг у напрямі її "осучаснення", адаптації до умов економічної системи, яка невпинно прискорено змінюється. Другий напрям розвивається на основі принципового доповнення теорії конкурентних переваг "нецінковою" складовою.

Прибічники цього напрямку не вважають різницю в цінах визначальним критерієм конкурентоспроможності однієї країни у зіставленні з іншою. Визначальними стають фактори, які можуть бути інтерпретовані як "нецінові можливості" або "нецінові бар'єри".

Отже, на сьогодні у дослідженні поняття "конкурентоспроможність" існує дуже широкий спектр інтерпретацій, передусім залежно від рівня економічного суб'єкта, що розглядається, зазвичай це низка: товар (послуга) — підприємство (одиниця бізнесу) — об'єднання підприємств — підгалузь — галузь — регіон — країна — ТНК — інші інтеграційні міждержавні об'єднання). Очевидним є те, що конкурентоспроможність є комплексною категорією і її визначення має формулюватись на основі поєднання різних підходів, що й лягло у підґрунтя запропонованого підходу. На підставі проведених досліджень запропоноване визначення конкурентоспроможності країни, яке відрізняється від існуючих інтегрованим характером і полягає у здатності країни займати та утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку завдяки синергетичному ефекту вбудованих в ієрархічну систему складових національної конкурентоспроможності: матеріально-речової (товар, фірма, галузь, ТНК) та соціальної (місто, регіон, країна).

1.2. Чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка базується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів. Конкуренція, з одного боку, є каталізатором розвитку підприємства і мотивацією для запровадження нових технологій та оптимального використання обмежених ресурсів, з іншого боку вона являє собою перешкоду на шляху збільшення підприємством частки ринку та прибутків.[13]

Конкурентоспроможність підприємства визначає його можливість приймати участь у конкурентній боротьбі. Для цього не обов'язково бути лідером на ринку, достатньо бути підприємством, яке функціонує у конкурентному середовищі, спроможне витримувати конкурентний тиск та не йти з ринку, отримуючи фінансовий результат, якого вистачає для фінансування розвитку підприємства.[41]

Конкурентоспроможність підприємства є результатом ефективного управління наявними ресурсами з урахуванням зовнішніх чинників, на які суб'єкт господарювання не має впливу. Важливою рисою конкурентоспроможності є комплексність, а саме одночасна залежність від усіх процесів, що відбуваються на підприємстві.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це його здатність витримувати конкурентну боротьбу з іноземними компаніями. Головною ознакою міжнародної конкурентоспроможності є не локація, а коло суб'єктів, що беруть участь у конкурентній боротьбі[11]. Тому конкуренція може мати місце як на території базування підприємства, так і за його межами.

Виділяють внутрішню та зовнішню міжнародну конкурентоспроможність підприємства, в залежності від того на якому ринку відбувається конкурентна боротьба.[19]

Внутрішня міжнародна конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати з іноземними компаніями на внутрішньому ринку, а зовнішня міжнародна конкурентоспроможність відповідно на зовнішніх ринках.

Внутрішню міжнародну конкурентоспроможність досягти підприємству набагато легше, ніж зовнішню.[26] Це через знання специфіки середовища, найчастіше обізнаність споживачів із специфікою продукції, яку пропонують компанії.

Міжнародну конкурентоспроможність підприємства не варто ототожнювати з поняттям глобальної конкурентоспроможності. Глобальна конкурентоспроможність застосовується за умови аналізу конкуренції між ТНК та національними економіками, тоді як міжнародна характерна у більшості випадків для підприємств з не інтернаціоналізованою діяльністю.[45]

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника.

Завданням кожного підприємства є обмеження або повне усунення впливу стримуючих факторів та сприяння впливу стимулюючих чинників.

Основним питанням у процесі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є виявлення та систематизація усіх чинників, котрі на неї впливають (рис.1.2.)

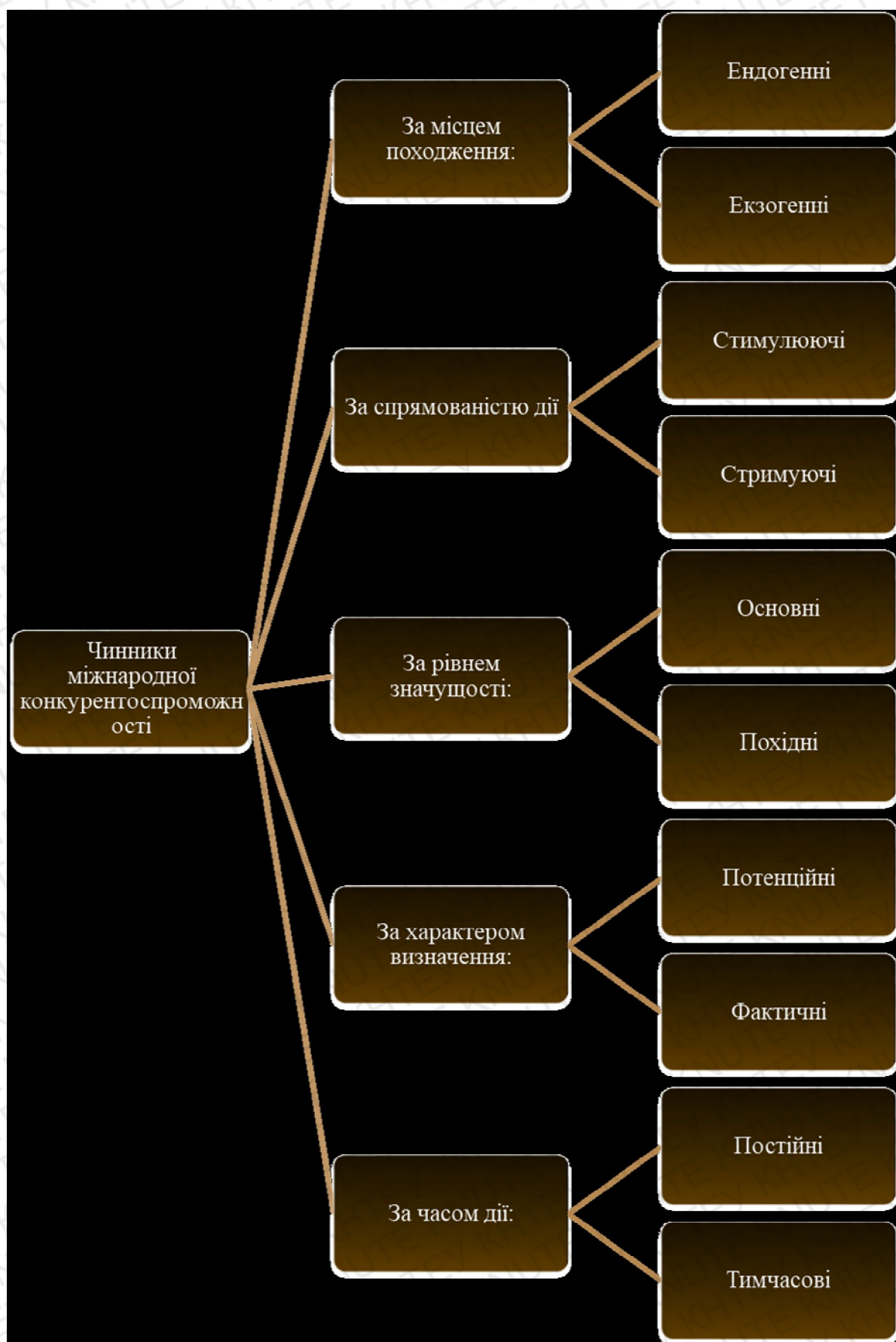


Рис.1.2 Класифікація чинників міжнародної конкурентоспроможності

*Джерело: [32, с.15]

Поділ чинників на основні та похідні є необхідним для формування конкурентної стратегії підприємства, а основним завданням підприємства буде контроль за генотипними чинниками та формування заходів для захисту від негативного впливу фенотипних.[7]

Залежно від місця виникнення (по відношенню до підприємства) чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на внутрішні (чинники внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні чинники) та зовнішні (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. [10] Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значимою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх чинників не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу, принаймні, на три групи:[3]

1.галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2.макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного

попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3. чинники світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).[44]

Залежно від сфери походження чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.[14]

Науково-технічні чинники - відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

Організаційно-економічні чинники - відображують, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; з іншого боку ці чинники характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.[31]

Соціальні чинники – відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства є двобічним: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.[28]

Екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища.[25] До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів.[37] Як найголовніші політичні чинники конкурентоспроможності можна виділити, у першу чергу, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу і т. ін.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендogenous, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства повністю відсутня.[8]

Залежно від свого характеру чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні чинники здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; специфічні чинники – це ті, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку; дія індивідуальних чинників обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.[15]

Залежно від тривалості дії чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на постійні та тимчасові. Постійні

чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Переважаюча більшість чинників конкурентоспроможності підприємства має постійний характер, оскільки період функціонування самого підприємства і період їх дії є співставними.[11]

Кількість чинників тимчасового впливу є відносно невеликою; вони, як правило, пов'язані зі змінами у споживацькому попиті (наприклад – під впливом моди) або визначаються сезонними особливостями виробництва (наприклад - видобуток первинної сировини, агропромислове виробництво). Крім того до чинників тимчасового впливу відносяться випадкові чинники, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати (землетрус, повінь, пожежа або ж аварія на виробництві).

Залежно від ступеню взаємообумовленості чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на незалежні (первинні) та похідні (вторинні).[45] Незалежні (первинні) чинники самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у той час як похідні (вторинні) являють собою опосередкований результат дії первинних чинників. З точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні чинники, у той же час при цьому слід враховувати ймовірні зміни похідних.[12]

Залежно від ступеню корисності чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на стимулюючі – чинники, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, та дестимулюючі – чинники, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності.[5]

Залежно від ролі чинників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вони поділяються на основні та другорядні. Вплив основних чинників на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є

вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства.[37] Вплив другорядних чинників на рівень конкурентоспроможності не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

До фактичних факторів належать ті, що мають вплив на підприємство сьогодні і зараз, та визначають рівень його конкурентоспроможності на даному етапі. Потенційні фактори навпаки не мають жодного впливу на діяльність підприємства у даний час.[41]

Зараз переважна більшість підприємств орієнтуються в своїй діяльності на управління фактичними чинниками конкурентоспроможності, однак лідерами на ринку виступають компанії, які здатні формувати власну стратегію враховуючи саме потенційні фактори міжнародної конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств на міжнародному ринку необхідна повна обґрунтованість, виваженість та об'єктивність у прийнятті рішень. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним етапом у процесі розроблення та реалізації стратегії підприємства. На жаль відсутня єдина для всіх галузей національної економіки методика визначення даного показника . Однак запропоновано багато різних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, у кожного з яких є свої особливості. Всі вони мають на меті задовольнити цілі аналізу та оцінки конкурентоспроможності у кожному конкретному випадку. Та все ж таки досі існує складність вибору для підприємства оптимальної методики оцінки рівня його конкурентоспроможності.[13]

Методичні підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства досить активно вивчаються

науковцями з галузі економіки. Такі видатні зарубіжні та вітчизняні вчені як М.Портер, І.Ансофф [2], П.Друкер, А.Фатхудінов[9], Ф.Котлер, Ж.-Ж.Ламбен[6], Л.І.Піддубна[7], Г.Л. Азоєв[1], А.Л.Денисова[4] та ін. присвячували свої дослідження та праці питанням конкуренції, конкурентоспроможності та методам її оцінювання. Аналіз публікацій та досліджень показує те, що дане питання є достатньо опрацьованим та висвітленим, та з іншого боку багатосторонність діяльності сучасних підприємств, наявність великої кількості підходів до оцінювання конкурентоспроможності та можливостей їх комбінацій для практичного застосування потребують аналізу та пристосування вже відомих методів до конкретних визначених умов здійснення оцінювання.

Регулярне проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідне для його успішного функціонування на ринку. Це дозволяє побачити приховані та потенційні можливості підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і в результаті визначити шляхи для максимального покращення стратегії його діяльності.[17]

Важливе значення оцінка конкурентоспроможності має для підприємств, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках. Це обумовлене більш складним середовищем функціонування компанії, а також більшим обсягом та неоднорідністю інформації, необхідної для збору та аналізу.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.[28] Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як

комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів [5, с.171].

Конкурентоспроможність є відносним поняттям, оскільки її можна розглядати лише серед групи організацій, які належать до однієї галузі, або виробляють товари субститути[3].

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності – це процес ідентифікації стану економічної системи за критеріями (показниками) конкурентоспроможності та віднесення її до певного типу, групи чи статусу [7].

Починати аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно з їх класифікації. Основні критерії це: ступінь охоплення аспектів діяльності підприємства (комплексні та спеціальні) та форма вираження результату оцінки.

Комплексні методи спрямовані на всебічний аналіз діяльності підприємства, а спеціальні на аналіз окремих аспектів його діяльності.

Залежно від форми вираження результату оцінки класифікація методів включає три групи: графічні, матричні, індексні (табл.1).

Таблиця 1.1

**Методи оцінки конкурентоспроможності за формою вираження
результатів**

	Графічні	Матричні	Індексні
Поняття	Зображення обраних та нормалізованих у процесі оцінки індикаторів	Групування підприємств для визначення позицій конкурентів.	Представлення узагальненого показника конкурентоспроможності або коефіцієнтів (груп таких показників)
Переваги	Візуальність, простота, вільний вибір показників	Практичність, наочність, більший вибір показників.	Враховується різний ступінь впливу, комплексність, адаптивність
Недоліки	Не враховується різний ступінь впливу	Обмежене уявлення про конкурентоспроможність.	Потреба інформації, важкість сприйняття, складність обрахунку
Приклад	Багатокутник конкурентоспроможності, метод «Профілів»	Матриця BCG, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM	інтегральний метод, метод, на основі теорії ефективної конкуренції

*Джерело: [27, с.55]

Матричні та графічні методи інтерпретації результатів оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності зазвичай застосовують як доповнення до індексних методів, котрі дозволяють системно підійти до процесу оцінки конкурентних позицій підприємства (табл.2).

Таблиця 1. 2

Індексні методи оцінки конкурентоспроможності

Метод	Поняття	Переваги	Недоліки
За ринковою часткою	Встановлення місця суб'єкта на ринку (показники концентрації, коефіцієнт Лінда, конкурентна карта)	Відображення повної ситуації на ринку, відносно конкурентів та у динаміці	Не враховує причини погіршення або покращення позиції.
За методом конкурентних переваг	Порівняння характеристик підприємства з конкурентами для визначення тих що створюють конкурентні переваги	Основа для збільшення конкурентних переваг	Потреба великої кількості інформації про діяльність конкурентів
За визначення конкурентоспроможності продукції	Порівняння економічних або технічних характеристик продукції	Бере до уваги основний критерій конкурентоспроможності	Недосконале уявлення про переваги і недоліки підприємства
За теорією ефективної конкуренції [5,с.117-180]	4 критерії: ефективність виробництва, фінансового стану, збуту, конкурентоспроможності товару	Враховує основні напрями діяльності підприємства	Суб'єктивність експертних оцінок
За визначенням сили реактивної позиції [6]	Аналіз за декількома факторами та побудова матриці еластичності конкурентної реакції	Виявлення реакції фірми підприємства на стратегічні дії з боку конкурентів	Недостатня кількість факторів конкурентоспроможності

*Джерело: [41, с.23]

Під час дослідження, можна визначити достатньо як переваг так і недоліків даних методів. Все це унеможливило виділення одного оптимального методу, який би підійшов для оцінки конкурентоспроможності щодо будь-якого напрямку діяльності підприємства.[44]

Отже, необхідно приділити увагу сферам діяльності, за якими може проводитись така оцінка, призначенням які вона може мати, а також розглядати її з точки зору підприємства – суб'єкта міжнародної діяльності.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства відбувається для прийняття на основі її результатів певних управлінських рішень. Характер цих рішень, а також інформації необхідної для їх прийняття залежить від таких факторів: часових меж дії рішення, рівня управління, на якому рішення буде прийнято, стадії розвитку діяльності підприємства, стадії життєвого циклу продукції підприємства, складу бізнес-портфелю підприємства і тд.

Оцінка конкурентоспроможності може відрізнитися за призначенням, тобто за як та ким вона буде використовуватись і тут вибір методу буде залежати від таких чинників: кількість осіб, які користуватимуться інформацією; час, за який відбудеться сприйняття та інтерпретація результатів оцінки; здатність користувачів сприймати та аналізувати інформацію.[9]

Важливе значення різні підходи до оцінки конкурентоспроможності для підприємств імпортерів або експортерів, все буде залежати від середовища, в якому підприємству необхідно буде збирати інформацію.

Конкурентоспроможність компанії розглядається в двох аспектах: зовнішньому (позиції фірми на ринку) та внутрішньому (економічні показники діяльності). При застосуванні системного підходу до управління для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної фірми слід звертати увагу на обидва ці аспекти. А також оцінка конкурентоспроможності має базуватися на певному наборі показників, які ґрунтуються на основі цілей оцінки і потреб суб'єктів управління.

Досліджені методи оцінки конкурентоспроможності підприємств відмінні за комплексом критеріїв (кількісних та якісних) для проведення оцінювання та сукупністю використовуваних методів аналізу. Основними недоліками існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є: недостатність необхідної, достовірної інформації, суб'єктивність експертних оцінок; складність реалізації; актуальність лише на короткостроковий період.

Здійснення оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства є важливим для забезпечення та підтримки його успішного функціонування на ринку у довгостроковій перспективі. Застосування проаналізованих методів може бути доцільним та оптимальним для підприємств на міжнародному ринку у різних ситуаціях залежно від сфери діяльності, специфіки галузі, аспектів, на які спрямована оцінка, досліджуваного об'єкта, а також призначення оцінки та її користувачів.[19]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.[5]

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку. Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення.

Необхідність перегляду та удосконалення теоретико-методичних засад до оцінювання конкурентоспроможності сучасних підприємств обумовлено

особливості розвитку як вітчизняної, так і світової економіки. Основними спонукаючими чинниками є: активізація процесів глобалізації та інтегрування; функціонування та розвиток сучасних економічних систем будь-якого рівня в режимі відкритості; входження економіки в наступний цикл, який характеризується кризовими явищами того чи іншого рівня; значний динамізм трансформування економічних процесів під впливом активного розвитку новітніх технологій, інформатизації та інтелектуалізації суспільства та економіки в цілому. [37]

Економічне середовище, в якому на сьогодні функціонують підприємства, характеризується значним посиленням динамізму усіх економічних процесів, особливо це стосується конкурентної боротьби. Саме тому набуває актуальності проблема управління конкурентоспроможністю підприємств. Значна кількість праць, які присвячені проблемам конкурентоспроможності та її управлінню, засвідчує, в першу чергу, об'єктивну складність визнання основних категорій цього процесу. [29]

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств вживання знаходить лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників.[7]

Незважаючи на досить широке використання поняття «конкурентоспроможність» у економічній, науково-технічній та нормативно-технічній документації, загальноприйняте трактування цієї категорії не уніфіковано. Немає також однозначного трактування й інших основних категорій процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, що спонукає до вивчення та систематизації існуючих наукових підходів з метою подальшого їх удосконалення та використання у наукових дослідженнях.

Підсумовуючи дане дослідження, наголосимо, що в сучасних умовах є всі

передумови для активізації конкурентних переваг підприємств. Підвищення конкурентоспроможності підприємства це процес змін, і як будь-який процес, особливо той, що викликає певні протидії, він потребує ефективного управління. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, а саме кадри, зайнятість, технологію, кваліфікацію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. [13]

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Проаналізувавши методи формування конкурентних стратегій підприємств необхідно констатувати те, що:

1. необхідно розмежувати сфери використання різних методів. Формальні методи доцільно застосувати за здійснення аналізу спеціалізованих підприємств. Матричні (портфельні) методи є сенс застосувати, в основному, для підприємств з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, стан яких на ринку можна визначити і тд.[18]

2. для встановлення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

3. всі методи мають як певні недоліки так і переваги, які дають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств.

4. ефективності при застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті лише досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, коли такої команди немає, то необхідно відмовитись від використання складних моделей, а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими, більш простими інструментами. [22]

Для перспектив подальшого розвитку, важливим є поглиблення існуючих розробок побудови комплексних показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, які сприятимуть успіху у розвитку підприємств на міжнародному ринку та у конкурентному середовищі сучасної економіки.

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРПРОМЕКС».

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрпромекс» працює на ринку більше 20 років, підприємство спеціалізується на запчастинах для спецтехніки. На сьогодні в підприємницькій діяльності спостерігається різкі зміни на економічних ринках, значна нестабільність зовнішнього середовища, а також постійне підвищення конкурентних протистоянь господарств. Для підприємств в таких умовах досить важко досягнути значної ефективності діяльності, тому вони повинні мати абсолютну фінансову стійкість. Зробивши правильну оцінку фінансового стану підприємства, а саме за допомогою аналізу фінансової звітності, можна можна охарактеризувати рівень конкурентоспроможності підприємства, та правильно зазначити напрям розвитку діяльності.

Аналіз фінансової звітності – це процес, за допомогою якого порівнюються результати діяльності підприємства та минулий і теперішній фінансовий стан підприємства.

Виходячи з організаційної структури підприємства прийняття рішень на ТОВ «Укрпромекс» є централізованим, але з низькою мірою централізації, так як на нижчих рівнях управління приймаються необхідні для їх функціонування рішення. Для малого підприємства це є позитивним.

Загальні фінансово-господарські показники зведено в табл. 2.1. Дані розраховані за додатками А та Б.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Укрпромекс» за 2013 – 2017 роки**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолют не відхилен ня, 2017/201 6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	171524,3	239956,3	357342,3	460853	532099,5	71246,5
Собівартість реалізованої продукції та послуг	147765	210497,7	307843,9	397447,2	456760,6	59313,4
Інші операційні доходи	2720,2	1996,9	5667,1	14499,1	29115,9	14616,8
Інші доходи	1,7	279,2	3,400	115,7	11191,7	11076
Інші операційні витрати	134	382,4	279	801,1	1614,8	813,7
Інші витрати	655	1189,6	1364,9	5292,9	877 5,4	3482,5
Фін. результат до оподаткування: прибуток (збиток)	25692	30162,7	53525	71926,6	105256,3	33329,7
Чистий прибуток (збиток)	21067,4	24733,4	43890,5	58979,812	86310,166	27330,35
Рентабельність підприємства (збитковість), %	12,3	10,3	12,3	12,8	16,2	3,4
Середньорічна вартість основних засобів п-ства	51054,2	63817,7	69326,2	63852,1	65630,5	1778,4
Фондовіддача	3,4	3,8	5,2	7,2	8,1	0,9
Продуктивність праці	5533,042	7998,543	10828,55	13167,23	14381,07	1213,84

*Джерело: річна звітність ф.2

Отже, результати таблиці показують, що у 2017 р. підприємство мало найкращі показники за проаналізований період, а саме чистий прибуток по відношенню до минулого 2016 р. зріс на 27330,35 тис.грн., продуктивність праці зросла на 1213,84 тис.грн/особу, фондовіддача на 0,9. Позитивним моментом є також те, що чистий дохід зріс на 15,5%, в той час як собівартість на 14,9%, що говорить про випереджаючі темпи росту прибутків над витратами.

На основі даних звіту про фінансові результати ТОВ «Укрпромекс» проаналізуємо витрати на виробництво та реалізацію продукції підприємства.

Динаміка собівартості продукції підприємства за період з 2013 по 2017 рр. графічно представлена на рис. 2.1.

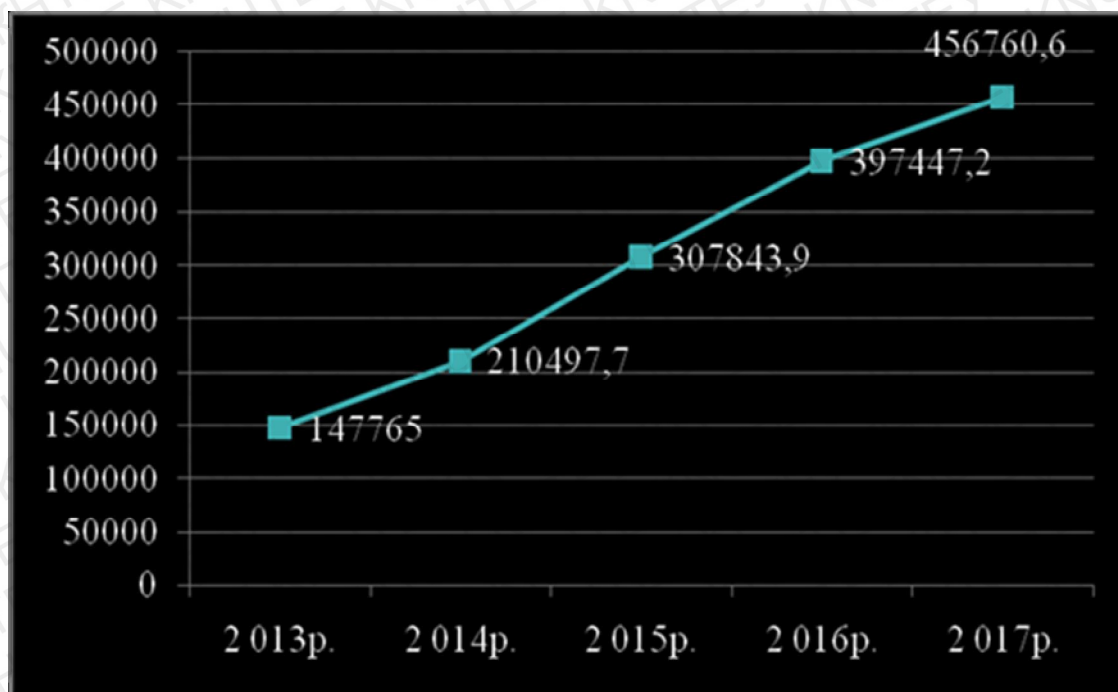


Рис. 2.1. Динаміка собівартості продукції ТОВ «Укрпромекс»

Дані рис. 2.1. свідчать про те, що у 2017 році порівняно із 2016 роком собівартість реалізованої продукції зросла на 59 313,4 тис.грн. Загалом на протязі всього аналізованого періоду собівартість продукції постійно зростала у зв'язку зі зростанням питомих витрат окремих видів матеріальних ресурсів, зростанням операційних витрат, а також із-за зростання амортизаційних нарахувань.

Проведемо аналіз структури доходів підприємства (табл. 2.2).

У структурі доходів ТОВ «Укрпромекс» у 2017р. найбільша питома вага належала чистій виручці від реалізації продукції (99,5%), що свідчить про ефективну комерційну діяльність підприємства протягом цього періоду. Інші статті доходів мали незначну частку в загальних доходах.

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 рр.

Показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017р.	
	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %
Чистий дохід від реалізації продукції	171524,3	98,438	239956,3	99,06	357342,3	98,438	460853	96,93	532099,5	92,96
Інші операційні доходи	2720,2	1,5611	1996,9	0,824	5667,1	1,5611	14499,1	3,049	29115,9	5,087
Інші доходи	1,7	0,001	279,2	0,115	3,400	0,0009	115,7	0,024	11191,7	1,955
Разом	174246	100	242232	100	363013	100	475468	100	572407	100

*Джерело: річна звітність ф.2

Таким чином, операційним доходам належить 99,9% від отриманого загального доходу у 2017 р., що характеризує прибутковість основної діяльності ТОВ «Укрпромекс» та його ефективну виробничо-господарську політику протягом цього періоду.

В табл. 2.3 досліджено структуру витрат ТОВ «Укрпромекс».

Таблиця 2.3

Структура витрат ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 рр.

Показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017р.	
	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %	сума	пит.. вага, %
Собівартість реалізованої продукції та послуг	147765	96,5	210497,7	96,8	307843,9	96,5	397447,2	95,4	456760,6	93,96
Інші операційні витрати	134	0,09	382,4	0,18	279	0,09	801,1	0,19	1614,8	0,33
Інші витрати	655	0,43	1189,6	0,55	1364,9	0,43	5292,9	1,27	8775,4	1,81
Витрати з податку на прибуток	4624,6	3,02	5429,3	2,5	9634,5	3,02	12946,7	3,11	18946,1	3,9
Разом	153178,6	100	217499	100	319122,3	100	416487,9	100	486096,9	100

*Джерело: річна звітність ф.2

У структурі витрат ТОВ «Укрпромекс» на протязі 2013-2017р р. найбільша питома вага належала собівартості реалізованої продукції 93,96% у 2017 р.. Другою за величиною у 2017р. є витрати з податку на прибуток, частка яких зросла у 2017 році і складає 3,8%. Дещо в структурі зросли інші витрати у 2017 р. які склали 8775,4 тис.грн., що вказує на зростання витрат і в цілому негативно характеризує діяльність підприємства.

Таким чином, операційним витратам належить 96,1% від загальної суми витрат підприємства у 2017 р., що свідчить про ефективну виробничо-господарську політику ТОВ «Укрпромекс» протягом цього періоду.

Одним із значних критеріїв визначення фінансового стану підприємства є аналіз та оцінка його платоспроможності, під котрою розуміється здатність підприємства розраховуватися по своїх довгострокових зобов'язаннях. 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.

Аналіз ліквідності балансу підприємства визначається шляхом порівняння статей активу, які згруповані за ліквідності та знаходяться в порядку спадання ліквідності, зі статтями пасивиу, які згруповані згідно з термінами погашення і знаходяться в порядку збільшення строковості зобов'язань.

Якщо після цього зрівняння активів вистачає, то в такому випадку баланс є ліквідним, та підприємство платоспроможне. В протилежному випадку підприємство не є платоспроможним, а баланс, відповідно, являється неліквідним.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників платоспроможності/ліквідності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Абс. відх. 2017/2016
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,09	0,08	0,07	0,08	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,22	0,24	0,31	0,30	-0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,31	0,34	0,39	0,53	0,64	0,11

*Джерело: розраховано автором на основі річної звітності ф.1

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком на 0,01. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Значення коефіцієнта нижче нормативного (0,2—0,25) і свідчить про неспроможність підприємства негайно погасити свою заборгованість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,01. Значення коефіцієнта також нижче нормативного (не менше 20%) і свідчить про недостатній рівень високоліквідних активів підприємства необхідних для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного періоду.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2017 році зріс порівняно з 2016 роком на 0,11. Коефіцієнт показує скільки грошових одиниць (тис. грн.) оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта менше одиниці, що свідчить про високий фінансовий ризик діяльності підприємства.

Фінансова стійкість підприємства — це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого ризику [56, с. 176].

На рівень фінансової стійкості підприємства можуть впливати як зовнішні такі 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, технологія, яка використовується суспільством, та інші.

Проведемо аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Укрпромекс»
за 2013-2017 рр.**

Показники	Фактично на:					
	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,01	0,01	0,01	0,03	0,06	0,03
2. Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,99	0,99	0,99	0,97	0,94	0,97
3. Коефіцієнт довгострокової фінансової автономії	0,01	0,01	0,01	0,03	0,06	0,03
4. Коефіцієнт фінансової залежності	193,14	193,11	193,11	29,21	15,71	30,63
5. Коефіцієнт покриття боргу	0,01	0,01	0,01	0,03	0,06	0,03

** Джерело: розраховано автором на основі річної звітності ф.1*

Із вищенаведених даних таблиці бачимо, що коефіцієнт автономії протягом п'яти звітних періодів коливався, зростав з 2013 по 2016 рік та становив 0,06, тобто із загальної суми капіталу 6 % складають власні кошти підприємства. Однак у 2017 році він вже становив 0,03 (лише 3%).

Що стосується, коефіцієнту фінансової залежності, то позитивна ситуація притаманна підприємству лише з 2015 по 2017 роки, коли значення показника було меншим за критичну межу 0,5.

Загалом підприємство ТОВ «Укрпромекс» має не дуже позитивну ситуацію за показниками фінансової стійкості. Оскільки власні кошти підприємства дуже мізерні і не забезпечують його діяльність, а саме підприємство функціонує за рахунок позикових коштів.

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.

На основі фінансової звітності ТОВ «Укрпромекс» розрахуємо показники рентабельності за 2013-2017 рр.(табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017рр.

№	Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1.	Рентабельність діяльності	12,28	10,31	12,28	12,80	16,22
2.	Рентабельність активів	32,58	27,20	41,03	49,09	57,41
3.	Рентабельність необоротних активів	51,34	42,86	65,63	88,37	133,32
4.	Рентабельність оборотних активів	89,18	74,45	109,43	110,42	100,83
5.	Рентабельність власного капіталу	6324,65	5279,84	2061,36	1038,15	1317,33

**Джерело: розраховано автором на основі річної звітності ф.1*

Оскільки, не існує нормативних значень щодо рентабельності підприємства, за допомогою яких можна здійснювати аналіз, то зазвичай позитивною ситуацією на підприємстві вважається зростання вищенаведених показників в динаміці за певний період. На досліджуваному нами підприємстві у 2014 році в порівнянні з 2013 роком відбулося зниження рентабельності за усіма показниками. Однак, з 2015 року простежується зростання всіх показників в динаміці з року в рік.

Отже, можна стверджувати наступне, рентабельність підприємства обраховується, шляхом співвідношення прибутку до власного капіталу підприємства, рівня продажу продукції та його активів. Тому, після обчислення коефіцієнтів даного показника, бачимо, що ТОВ «Укрпромекс» протягом 2013-2017 років має чітку тенденцію до стабільного росту в динаміці показників рентабельності. Отже загальний рівень рентабельності підприємства зріс за останні 5 років.

Можна стверджувати, що ТОВ «Укрпромекс» являється не ліквідним підприємством, так як не в змозі повністю покрити свої поточні

зобов'язання. Однак, майже усі обраховані нами показники ліквідності зростають протягом 5 років, а зростання ліквідності підприємства в динаміці говорить про покращення ситуації з забезпеченістю оборотними коштами.

Проаналізувавши п'ять періодів діяльності ТОВ «Укрпромекс», ми визначили, що для нього характерним є нестійкий фінансовий стан, оскільки із проведених нами розрахунків, бачимо, що майже всі коефіцієнти надмірно низькі, через недостатню забезпеченість підприємства власними коштами. Проте, підприємство має можливість відновити свою платоспроможність найближчим часом, та залучати додаткові фінансові інвестиції.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс» та конкурентної ситуації на ринку запчастин для спецтехніки

ТОВ «Укрпромекс» працює на ринку більше 20 років, підприємство спеціалізується на запчастинах для спецтехніки:

- автомобілів (запчастини на TATRA-815; AVIA 21, 31, D120; LIAZ-100,110);
- навантажувачів (запчастини на UN-053; UNC-060; UNO; UNK-320; JCB; CAT; DVHM; STALOWA WOLA; DETVAN; LOCUST; BALKANCAR);
- тракторів (запчастини на ZETOR; TZ-4K-14; LKT);
- автобусів (запчастини на KAROSA; Ікарус; SLOVBUS);
- екскаваторів (запчастини на UDS-114; CAT; JCB; HITACHI; NEW HOLLAND; KOMATSU; CASE; SUMITOMO; KOBELCO).

Компанія здійснює прямі поставки запчастин від виробників Європи, Америки, Китаю і доставляє їх по Україні і країнам СНД.

Штаб-квартира компанії знаходиться в Києві, вул.Гоголівська 22-24 оф.1206.

Основними споживачами продукції ТОВ «Укрпромекс» є компанії, що працюють у сфері машинобудування, сільській галузі та ряді інших галузей.

В Україні споживачами є: ПАТ ЗАЗ, ПАТ ВАЗ, ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Азовмаш», «Богдан Моторс» та ін.

ТОВ «Укрпромекс» не тільки задовольняє потреби внутрішнього ринку країни в запчастинах, але й успішно її експортує. За 2015 рік експорт підприємства склав близько 50% від загального обсягу реалізації. Загальна сума експорту на кінець 2017р. склала 156106 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів становила 25,1%

Експорт здійснювався у Росію, Молдову, Белорусь, Вірменію, Азербайджан, Киргизію, а також Чехію, Словачію та Румунію, що підтверджує конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Загалом зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на основі укладених договорів.

Використовуючи данні Звіту про споживача, Звіту про просування продукції можна проаналізувати обсяги збуту та просування продукції підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Реалізація продукції ТОВ «Укрпромекс» по країнам в період 2015 - 2017рр.

№	Країна	Обсяг реалізації, в тис.шт.			Обсяг реалізації, в грн..		
		2015 р.	2016 р.	2017р.	2015р.	2016р.	2017 р.
1	Україна	13 061,649	7 532,496	10 863,751	103339473,66	106745380,69	230826543,31
2	Росія	2 775,721	2 271,567	1 206,541	13143423,660	23538286,42	13338563,34
3	Молдова	747,225	1 509,927	128,823	5281710,830	22729611,90	2849168,61
4	Грузія	345,746	106,206	194,212	3569744,530	8995715,92	10022 686,92
5	Польща	0,384	0,000	0,000	6091,570	0,00	0,00
6	Республіка Азербайджан	857,569	482,558	99,167	3 954 741,670	4 155 905,21	1 958 264,78
7	Білорусь	0,000	15,054	1 033,747	0,000	1474 166,63	13731 002,91
8	Казахстан	0,000	28,149	58,586	0,000	282 658,20	15898 653,58
	Всього:	17 788,294	11 945,957	13 584,827	129295185,92	167921724,97	288624883,45

*Джерело: розраховано автором

За період з 2013 по 2017 р., тобто за 5 років об'єм реалізації продукції за кордон підприємства збільшився та становив 230826,53 тис.грн, що на 123,23% вище ніж за той же період в 2016 р. Причому по відношенню до 2016р. об'єми реалізації збільшились відповідно по Україні - 123,37%, Республіці Грузія - 180,77%, також підприємство почало експортувати продукцію у Білорусь та Казахстан, також відбулося зниження обсягів реалізації - 50,48% у Азербайджані, 100% - у Польщі та 46,06% - в Молдові, 1,48% - в Росії.

Обсяги реалізації продукції у динаміці представлені на діаграмі (рис.2.2.).

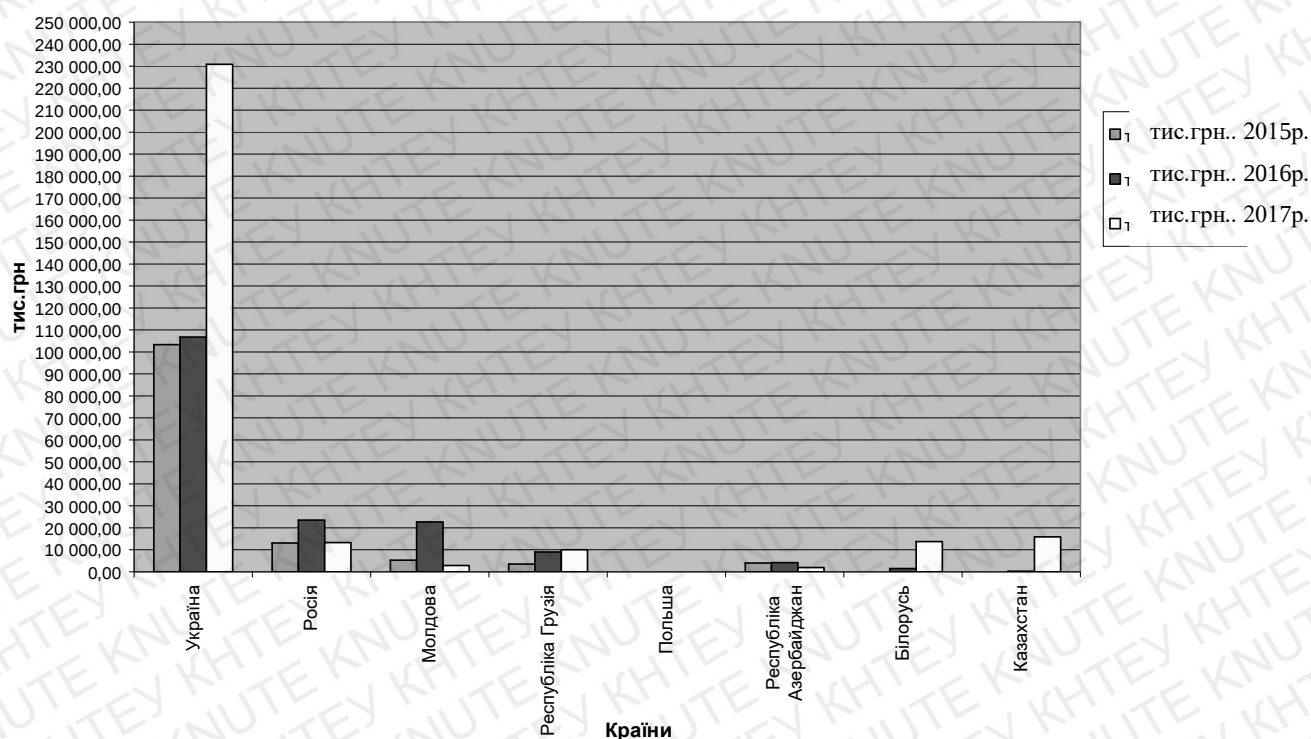


Рис.2.2. Обсяги реалізації продукції ТОВ «Укрпромекс» 2015-2017 рр

*Джерело: розраховано автором на основі річної звітності ф.1

Обсяги реалізації продукції по окремим споживчим сегментам наведені в таблиці 2.8.

Отже, структура ринку України представлена наступним чином: 78,6% - машинобудівні заводи, 21,1% – торгові організації и 0,3% - інші споживачі. По видам діяльності структура експорту відрізняється від структури ринку

України та представлена наступним чином: 97,9% - торгові організації і 2,1% – машинобудівні заводи. Тобто при збуті на внутрішній ринок в основному використовуються прямі зв'язки, а при збуті на зовнішній ринок використовується непрямий канал розподілу.

Таблиця 2.8

**Обсяги реалізації продукції по окремих споживчим сегментам
за 2013-2017 рр.**

№	Країна	Питома вага виду діяльності	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
1	Україна, в т.ч.:	100	11358,7	14859,9	13061,649	7532,50	10863,75
	Машинобудівні заводи	78,6	8054,6	11387,1	10919,521	6067,61	8539,59
	Торгові організації	21,1	3304,1	3472,8	2 068,070	1 446,66	2292,51
	Інші організації	0,3	34,0761	44,5797	74,059	18,222	31,651
2	Експорт, в т.ч.:	100	5338	5117,8	4726,644	4413,46	2721,08
	Машинобудівні заводи	2,1	341,8	271,1	211,488	0	58,361
	Торгові організації	97,9	4996,2	4844,7	4515,156	4407,26	2662,72
	Інші організації	0	0	2	0	6,2	0
3	Всього, в т.ч.:	100	16696,7	19977,7	17788,294	11945,96	13584,83
	Машинобудівні заводи	63,3	10569,01	12645,88	11313,009	6067,61	8597,95
	Торгові організації	36,5	6094,296	7291,861	6 583,226	5853,92	4955,23
	Інші організації	0,2	33,3934	39,9554	74,059	24,422	31,651

*Джерело: розраховано автором на основі річної звітності ф.1

Сегментування споживачів за видами діяльності показує, що 63,3% складають машинобудівні заводи, 36,5% - торговельні організації, 2% - інші організації, що споживають продукцію ТОВ «Укрпромекс» для власних потреб.

У цілому спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів продажів по усіх видах продукції, що свідчить про успішну роботу ТОВ «Укрпромекс» на внутрішньому і міжнародному ринках збуту продукції. Структура реалізації по країнах виглядає так: 8,9 % - Росія, 0,9 % - Молдова , 1,4 % – Грузія, 0,8 % - Азербайджан, 7,6% – Білорусь, Казахстан – 0,4 %.

Основний обсяг продукції реалізується в Україні - 80% від загального обсягу продажів продукції. Основним споживачем продукції підприємства в

Україні є ПАТ «ЗАТ» та «ВАЗ» – 68,69% від загального обсягу відвантажень України. Найбільші обсяги постачань продукції займають Одеська (14% від загального обсягу продажів України), Київська (11,34%), Дніпропетровська (0,23%), Запорізька (2,83%) і Львівська (1,67%) області.

У 2017 році усього було реалізовано продукції на суму 288 624, 88 тис. грн. Обсяг постачань продукції на внутрішній ринок становив 230826543,31 грн. в 2017 р., обсяг постачань на експорт склав 57, 798 млн.грн. У 2017 році обсяг реалізації продукції цілому склав 288624883,45 грн., що на 14% вище обсягу реалізації у 2016 році.

Отже, детальне знання споживача є важливим, але недостатнім чинником для досягнення успіху, оскільки на ринку діють конкуренти, що можуть мати переваги в конкурентній боротьбі. Тому в рамках комплексного дослідження ринку вивчають діяльність конкурентів. Важливими джерелами одержання інформації про конкурентів ТОВ «Укрпромакс» є спеціалізовані журнали, довідники, рекламні проспекти, матеріали виставок, дані системи Інтернет. Дослідження діяльності конкурентів спирається також на інформацію, отриману від споживачів і посередників, що проводиться шляхом опитування їхньої думки.

Визначимо економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності:

$$E_{2013p.} = 155755,120 / 120568,256 = 1,29$$

$$E_{2014p.} = 139121,34 / 118698,22 = 1,17$$

$$E_{2015p.} = 133241,25 / 122412,52 = 1,09$$

$$E_{2016p.} = 129147,9 / 120857,2 = 1,07$$

$$E_{2017p.} = 158711,5 / 147668,2 = 1,08$$

Отже, найвища економічна ефективність експорту буда у 2013 р., найнижчі показники у 2016 р., це пов'язано з нестабільним курсом гривні, втратою споживачів в Росії та економічною кризою.

Далі розрахуємо рентабельність експорту:

$$P_{e2013p.} = 155755,120 / 100125,12 = 1,56$$

$$P_{e2014p.} = 139121,34 / 96524,69 = 1,44$$

$$Pe_{2015p.} = 133241,25/105365,84 = 1,26$$

$$Pe_{2016p.} = 129147,9/107996,54 = 1,19$$

$$Pe_{2017p.} = 158711,5/127551,3 = 1,24$$

Розрахунки також показують, що у 2016 році ситуація погіршилась, і рентабельність зменшилась, проте так, як вона більша 1, то все ж експортна діяльність вигідна підприємству та є рентабельною.

Економічний ефект експорту (E_e) складе:

$$E_{e2013p.} = 155755,120 - 120568,256 = 35207 \text{ тис.грн.}$$

$$E_{e2014p.} = 139121,34 - 118698,22 = 20423 \text{ тис.грн.}$$

$$E_{e2015p.} = 133241,25 - 122412,52 = 10829 \text{ тис.грн.}$$

$$E_{e2016p.} = 129147,9 - 120857,2 = 8290,7 \text{ тис.грн.}$$

$$E_{e2017p.} = 158711,5 - 147668,2 = 11043 \text{ тис.грн.}$$

Як і в попередніх розрахунках, найнижчі результати спостерігаються у 2016р, проте в 2017 р. ситуація дещо стабілізувалась.

Валютна ефективність імпорту ($E_{v.i.}$) складе:

$$E_{v.i2013p.} = (1425 * 10014,16) / (1002 * 10014,16) = 1,42$$

$$E_{v.i2014p.} = (1642 * 12136,62) / (1145 * 12136,62) = 1,43$$

$$E_{v.i2015p.} = (2047 * 12015,47) / (1842 * 12015,47) = 1,11$$

$$E_{v.i2016p.} = (2098 * 12247,9) / (1892 * 12247,9) = 1,1$$

$$E_{v.i2017p.} = (2574 * 14778,2) / (2144 * 14778,2) = 1,2$$

З розрахунків видно, що у 2016 р. ефективність імпорту знизилась на 0,01 пункти, що пов'язано зі значним дорожчанням долару.

Отже, всі розрахунки показують зниження ефективності експортної діяльності протягом 2016р. та стабілізацією ситуації протягом 2017 року.

Основними факторами, які впливають на ефективність зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Укрпромекс» є:

1. Ступінь захищеності експортних ринків збуту - багато країн вводять мита на товар, який виробляється в цих країнах, що призводить до подорожчання продукції.

2. У зв'язку зі створенням Митного союзу - Росія, Білорусь, Казахстан ТОВ «Укрпромекс» практично перекрито шлях на ринок цих країн, оскільки товари не виробляються в цих країнах автоматично дорожчають на 15% (преференція для вітчизняних виробників).

До основних видів просування продукції на зовнішній ринок відносять: рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, пабліситі.

Таким чином, загальна сума експорту на кінець 2017р. склала 133241,25 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів склала 25,1%, що на 6; менше аналогічного періоду минулого року. Основними споживачами продукції ТОВ «Укрпромекс» є підприємства машинобудівної галузі, приватні торговці, гуртово-роздрібні компанії та посередницькі фірми. Експорт здійснювався у Росію, Молдову, Белорусь, Вірменію, Азербайджан, Киргизію. Основними ризиками в діяльності підприємства у 2016-2017 роках були: бойові дії, які відбуваються на Сході України; залежність від того, що ціни на 90% матеріалів формуються на світовому ринку, а ринок збуту підприємства - це Україна та інші країни ближнього зарубіжжя; необхідність коригування цін на продукцію, яка визначається різкими змінами цін на закупівлю; різка зміна курсів валют та девальвація національної валюти; різке зниження платоспроможності споживача; відсутність держзамовлення продукції виробників; несвоєчасне повернення ПДВ з боку Державних податкових органів; кризові явища в економіці України, Росії та країнах ЄС; кризові явища у внутрішній та зовнішній політиці України, країнах Європи та Світу. Заходи, які вживає ТОВ «Укрпромекс» щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту: збільшено масштаби збуту продукції та склади щодо очікуваних замовлень; знижено залишки нереалізованих товарів, на складах готової продукції; скорочено споживання енергоресурсів та інші

На сьогоднішній день ринок автозапчастин до вантажних автомобілів функціонує у досить складних умовах. Відбувається зниження

платоспроможності споживачів, внаслідок чого вони відмовляються від покупки нової техніки. Але для забезпечення безперебійної діяльності компанії існує потреба в оновленні транспортних засобів, яка реалізується через ремонт та заміну окремих автозапчастин, які функціонують неналежним чином. Це призводить до збільшення інтенсивності конкуренції на ринку автозапчастин, причому все більшим попитом користуються неоригінальні запчастини китайського виробництва, які реалізуються за нижчою ціною. Характерними є структурні зміни на ринку споживачів послуг з продажу автозапчастин: відбувається кооперація компаній-клієнтів, відмова від власних транспортних цехів та утримання автопарків, активно розвивається логістичний аутсорсинг. Відповідно до цього виділяються нові сегменти зі специфічними потребами та мотивами. Сучасні споживачі стають все більш інтегрованими у цифровий простір, наш час характеризується технологічною доступністю, розвитком ділових відносин у мережі Інтернет, яка надає нові можливості для ведення бізнесу. Все це вимагає створення нових стратегій діяльності компанії та використання інших маркетингових інструментів, які б дозволили отримати конкурентні переваги в умовах, що склалися.

Аналіз ринку автозапчастин за допомогою традиційних методів дослідження ускладнений через нестачу статистичних даних і низького рівня їх достовірності. Причиною цього є значна кількість контрабандної продукції на ринку (за різними оцінками від 30 до 50% від загального обсягу реалізованої продукції), робота більшості вітчизняних дистриб'юторів в тіньовому секторі, використання імпортерами схем роботи через офшори і застосування інших схем мінімізації оподаткування, які викривляють митну статистику. Розглянемо фактори макросередовища: політико-правові, економічні, природні, науково-технічні та демографічні фактори. Основні результати дослідження факторів представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Класифікація факторів впливу на конкурентну ситуацію на міжнародному ринку запчастин для спецтехніки

Фактори				
Політико-правові	Економічні	Природні	Науково-технічні	Демографічні
Закон України «Про електронну комерцію», 2015 р.	Загальне зменшення доходів населення	Різкі перепади температури взимку	Розробка нової техніки та нових автозапчастин до неї	Закупівля державою авто техніки МАЗ
Зміни до статті 35 Закону України "Про дорожній рух"	СТО замовляють автозапчастини через інтернет, якщо дешеві або рідкісні	Низька температура взимку	Введення електронних програм для керування документообігом, взаємодією з клієнтами та ін. (CRM, CAS)	Високий коефіцієнт зносу комерційного транспорту (знаходиться в межах 55- 70%)
Підписання Закону №1303 -VII "Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення безпечної експлуатації сільськогосподарської техніки"	Збільшення продажу неоригінальних запчастин китайського і т.п. виробництва.	Тенденція до потепління взимку	Невідповідна культура поведінки в інтернет-просторі. Активізація кібер-атак	Великий географічний розкид автопарків по території України
Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері автомобільного транспорту з метою приведення їх у відповідність з актами Європейського Союзу	Укрупнення підприємств за рахунок об'єднання, розвитку і т.п.	Екологізація	Поява компаній, що надають послуги з приховування інформації про хостинг та кінцевого користувача	За результатами 2016 року, в Україні було реалізовано 8354 нових вантажних автомобілів, що на 62% більше, ніж в 2015-му.

*Джерело: розроблено автором

Закон №1303 –VII «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення безпечної експлуатації сільськогосподарської техніки»

передбачає вилучення із закону «Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України» норми щодо проведення державного технічного огляду зареєстрованих машин та здійснення контролю над дотриманням вимог законодавства акредитованими суб'єктами господарювання, які проводять перевірку технічного стану та ідентифікацію машин.

До статті 35 закону України «Про дорожній рух» вносяться зміни в частині доповнення переліку транспортних засобів, які не підлягають обов'язковому технічному контролю, зокрема, тракторів, самохідних шасі, самохідних сільськогосподарських, дорожньо-будівельних і меліоративних машин, сільськогосподарської техніки та інших механізмів.

Обов'язковий техогляд був скасований у 2011 році, а функція проведення техогляду та контролю була передана комерційним СТО (станціям технічного обслуговування), причому нова процедура отримала назву «техконтроль» і стала незагальнообов'язковою.

Дані зміни у законодавстві негативно вплинули на попит на автозапчастини до вантажних автомобілів, адже технічний огляд допомагав виявити дефектні, непрацюючі та зношені автозапчастини, в разі недотримання цих вимог – штраф. Це стимулювало власників автомобільної техніки більш ретельно стежити за рівнем роботи техніки та оновлюваністю автозапчастин.

На сьогодні у законодавстві відбуваються зміни відносно забезпечення доступу до публічної інформації у формі відкритих даних. Для виконання Постанови КМ України від 21.10.2015 № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних», прийнято низку нормативних актів, спрямованих на забезпечення та реалізацію вчасного та у необхідному обсязі оприлюднення інформації у формі відкритих даних. Також 6 жовтня 2016 року Україна офіційно приєдналася до міжнародної Хартії відкритих даних на конференції International Open Data Conference (IODC) 2016 у Мадриді, цілями хартії є

поширення демократії, боротьба з корупцією та сприяння економічному зростанню в усьому світі. Був створений єдиний державний веб-портал відкритих даних: DATA.GOV.UA. Такі нововведення дають можливість користуватися відкритими даними та отримувати інформацію про організації, які є суб'єктами проведення обов'язкового технічного контролю, що дозволить заздалегідь формувати для потенційних клієнтів торгову пропозицію та спростить процес створення електронної бази клієнтів. [3],[4],[5]

Досить активно сьогодні розвивається електронна комерція, і продавці автозапчастин починають використовувати саму таку форму ведення бізнесу. Діяльність інтернет-магазинів як складової електронної комерції регулює ряд нормативних актів: ЦКУ, Закон № 1023, Закон № 2297, Закон № 265/95, Закон № 2346, підзаконні нормативні акти: Правила № 103, Правила № 206, Правила № 104, Правила № 185, Порядок № 833 тощо. Але основним нормативним актом, який регламентує особливості саме інтернет-торгівлі та правові відносини в сфері електронної комерції під час здійснення електронних правочинів є Закон № 675 (ЗУ «Про електронну комерцію»). Отже, інтернет-магазини є суб'єктами господарювання й підпадають під дію загальних положень нормативно-правових актів. Закон України «Про електронну комерцію» визначає основні вимоги до інтернет-магазину.

Загалом Закон «Про електронну комерцію» від 3.09.2015 №675-VIII, що набув чинності 30 вересня 2015 року, кардинально не вплинув на ринок інтернет-торгівлі. Споживачі також мають певні обов'язки. Для підтвердження укладення угоди передбачено 3 варіанти ідентифікації споживача, котрий укладає електронну угоду: використання електронного цифрового підпису, електронний підпис одноразовим ідентифікатором, власноручний підпис. [10] Комерційні електронні повідомлення поширюються лише на підставі згоди на отримання таких повідомлень, наданої особою, якій такі повідомлення адресовано (ч. 2 ст. 10 Закону № 675). Таке повідомлення може надсилатися особі без її згоди лише за умови,

що вона може відмовитися від подальшого отримання таких повідомлень (ч. 2 ст. 10 Закону № 675). Вимоги до змісту комерційного електронного повідомлення наведено в ч. 4 ст. 10 Закону № 675.

Закон затверджує порядок розрахунків, які здійснюються будь яким способом не забороненим законодавством України. Розрахунки з продавцями, постачальниками послуг за товари, роботи або послуги в електронній комерції можуть здійснюватися з використанням спеціальних платіжних засобів, електронних грошей а також готівкою.

Неоригінальні запчастин китайського і т.п. виробництва користуються попитом через їхню низьку собівартість, також відбувається диверсифікація заводів та випуск ними низькоякісних товарів.

Більше 60% СТО купують запчастини у великих дистриб'юторів. Але 1/3 респондентів замовляє необхідні деталі онлайн, особливо якщо їм необхідні рідкісні або б / в запчастин, яких немає у оптовиків.

Пріоритетним, хоча і не єдиним, критерієм при замовленні автозапчастин через інтернет є вигідна ціна, про що згадують 80% станцій техобслуговування. Але при цьому часто зменшується якість сервісу і клієнтська лояльність. Це підтвердили 63% СТО, посилаючись на проблеми, що виникають при поверненні, обміні, рекламації або грошової компенсації невідповідних автозапчастин. [13] Також одним із важливих факторів є природні умови, через які погіршується стан доріг, це призводить до більш швидкого зношення автотранспорту та стимулює покупку нових автозапчастин.

Необхідно більше уваги приділяти захисту персональних даних, особливо при використанні споживачами платіжних карток ті інших даних, які дозволяють ідентифікувати особу. Дослідження свідчать, що в минулому році рівень шахрайства в цій галузі зріс на 112%, а 23% всіх коштів, що переказувались інтернет-магазинам, зазнавали кібер-атак. Останнім часом з'являються компанії, що надають послуги з приховування інформації про хостинг та кінцевого користувача, а кіберполіція не в змозі ефективно

розслідувати відповідні категорії злочинів [14].

За даними асоціації «Укравтопром» на ринку вантажівок в сегменті середнього і важкого класів, за результатами продажів 2016 року в Україні перше місце займає Мінський автозавод - 321 од. (294 од.). На другому місці MAN, який реалізував 247 од., Що в три рази більше, ніж в 2015-му - 85 од.). На третьому місці Scania, яка також істотно поліпшила свої позиції на ринку - 182 од., Проти 137 в 2015-му. Четверту позицію займає компанія Volvo Trucks - 127 од. (49 од.). І замикає п'ятірку DAF: нових машин цієї марки продано майже втричі більше, ніж в позаминулому році: 121 од. проти 45 од. [15]

У лютому 2017 року за результатами тендеру були закуплені 50 автобусів МАЗ для автобусного парку Києва, також ще в липні 2015 року була створена спецстанція техобслуговування, яка працює над відновленням автобусного парку. [16] Як повідомляє прес-служба Державної служби з надзвичайних ситуацій, у квітні в пожежні частини Харківської області на кошти держбюджету були закуплені пожежні автомобілі на базі МАЗ. [17] Результати аналізу культурних факторів представлені у таблиці 6.

Коефіцієнт зносу комерційного транспорту в Україні знаходиться в межах 55-70%. Масштаби зношених і застарілих автомобілів та потреба в їх оновленні є чинниками, що формують потенційний попит на них, однак висока вартість західних зразків автомобілів приводить до того, що більшість вітчизняних підприємств не може купувати дану продукцію. Нестача коштів стимулює попит на вантажівки російського, білоруського виробництва і б / у вантажівки західного виробництва. Але через невисоку платоспроможність споживачів вони все частіше купують неоригінальну продукцію китайського виробництва, яка хоча і має нижчу якість, але реалізовується за нижчою ціною.

Досить велика кількість СТО вже замовляло запчастини онлайн, але якщо справа стосується тих запчастин, які впливають на безпеку, то 82% респондентів звернуться до перевіреного дистриб'ютора. Тільки 1/5 частина

майстерень згодна придбати ці запчастини в інтернеті. 12% майстерень принципово не роблять замовлень в інтернет-магазинах автозапчастин. Тобто для більшості СТО дистриб'ютори автозапчастин є пріоритетними постачальниками, але при цьому автосервіси не виключають взаємодій з онлайн-магазинами. [18]

Серед особливостей попиту можна виділити наступні:

- Вторинність (попит на послуги з продажу автозапчастин визначається попитом на вантажні автомобілі, в свою чергу залежить від стану сегменту ринку, який обслуговують ці автомобілі);
- Розширюваність (При збільшенні обсягів закупівель загальний рівень попиту не збільшується, адже це промисловий ринок, отже попит є нерозширюваним)
- Еластичність (Зміна у цінах на ринку не призводить до певних змін в обсязі попиту (у вартісному виразі). Попит нееластичний (<1));
- Перехресна еластичність (Попит на товар залежить не тільки від його ціни, а й від рівня цін на товари-замінники, наприклад, цін у інтернет-магазинах)
- Парність, зв'язаність (попит на товари одного виду породжує попит на товари іншого виду, який виконаний у комбінації з новим; наприклад, послуги з ремонту автомобілів);
- Раціональність (При покупці товару споживачі керуються чітко визначеними мотивами, спираються на технічні характеристики товару);
- Сезонність (Обсяг попиту мало залежить від пори року чи певного сезону, адже потенційну поломку автомобілю складно передбачити. Але, наприклад, зимово-весняний період може спостерігатися активізація попиту на автозапчастини (зумовлений проведенням планових ремонтів);
- Нестійкість (Коливання попиту на даному ринку залежать від зміни попиту на споживчому ринку (ефект акселерації), від рівня НТП. Наприклад, збільшується кількість технічних вдосконалень, особливо в автомобілях іноземного виробництва, які стають дедалі все більш популярними. Це

стимулює впроваджувати у діяльність фірми наукові досягнення у сфері управління, маркетингу і т.п.).

Загалом в результаті дослідження було визначено, що масштаб конкуренції на ринку - загальнонаціональний. Переваги місцевих виробників незначні, але все одно мають певний вплив (в першу чергу під час пошуку необхідних автозапчастин, клієнти телефонують до дилерів/фірм, територіально розташованих ближче (щоб зекономити час та гроші на доставку, наприклад). Попит існує на всій території держави і не прив'язаний до розташування підприємства-виробника або дистриб'ютора. В останні роки спостерігається активне збільшення попиту на послуги з продажу запчастин через інтернет-магазини. Ціна на товари там є нижчою (відсутні витрати на складування, оренду торгових залів, зарплату продавців і т.п.), є можливість отримати консультацію спеціаліста в режимі реального часу, купити і не нові, але в робочому стані запчастини за допомогою спеціалізованого віртуального сервісу.

2.3. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Укрпромекс»

В Україні на ринку запчастин для спецтехніки протягом останніх років діє 9 іноземних і вітчизняних підприємств. Динаміку обсягів продажів запчастин для спецтехніки у 2013-2017 роках наведено у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки обсягів продажів запчастин для спецтехніки у 2013-2017 рр.

№	Підприємство	Обсяг				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Вент-Заводи	63,586	81,490	140,976	170,817	181,114
2	TDC	53,306	79,646	123,843	151,076	162,986
3	Спец.Запчастина	39,303	56,224	100,505	128,706	156,156
4	Спецтех ЮА	23,259	28,786	40,432	49,643	65,728
5	Укрпромекс	17,152	23,996	35,734	46,085	53,210
6	Гідроексім	13,680	21,592	31,134	30,987	31,365
7	Детва-сервіс	12,849	19,363	29,749	28,938	27,283
8	Локуст-центр	11,163	17,280	24,938	25,467	25,947
9	Укрінтросервіс	7,817	15,158	21,362	20,263	22,846
	Всього	242,115	343,535	548,673	651,982	726,635

*Джерело: розроблено автором

Розраховуємо ринкові частки підприємства:

$$S_i = V_i / V_M \cdot 100\%$$

S_i – частка і-го підприємства на ринку

V_i – обсяг реалізації і-го підприємства

V_M – обсяг ринку

Таблиця 2.12

Динаміка ринкових часток конкурентів на ринку спецтехніки України 2013-2017 рр.

№	Підприємство	Частки				%
		2013	2014	2015	2016	
1	Вент-Заводи	24,52	22,33	25,40	23,03	20,34
2	TDC	22,08	20,15	22,99	20,88	18,67
3	Спец.Запчастина	18,77	17,68	19,72	18,43	18,04
4	Спецтех ЮА	10,24	8,97	11,29	9,79	9,72
5	Укрпромекс	4,15	6,73	5,28	7,57	8,63
6	Гідроексім	3,24	4,70	4,37	5,57	6,56
7	Детва-сервіс	3,04	4,48	4,18	5,35	6,19
8	Локуст-центр	2,64	4,09	3,78	4,97	6,07
9	Укрінтросервіс	1,85	3,52	3,00	4,40	5,78

	Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------

**Джерело: розроблено автором*

У таблиці 2.13 наведено коефіцієнти концентрації трьох, чотирьох та п'яти найбільших підприємств, які є алгебраїчною сумою часток трьох, чотирьох, та п'яти підприємств на ринку відповідно, а також індекс Гірфіндаля-Гіршмана (ННІ), який являє собою суму квадратів ринкових часток підприємств на ринку.

Таблиця 2.13

**Динаміка коефіцієнтів концентрації та
індексу Гірфіндаля-Гіршмана у 2013-2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017		
CR3	65,37	60,16	68,11	62,35	57,05	>50	Олігополія
CR4	75,61	69,13	79,40	72,14	66,78	>60	
CR5	79,76	75,85	84,68	79,71	75,40	>70	
ННІ	1593,23	1414,23	1777,77	1563,23	1408,31	>1000	Олігополія

**Джерело: розроблено автором*

Отже, розраховані показники вказують на те, що ринок є олігопольним та існує тенденція до підвищення рівня концентрації.

Коефіцієнт Лінда – показник, який за допомогою припущень про кількість великих підприємств на ринку дозволяє оцінити скільки підприємств формує олігопольне ядро ринку (табл. 2.14)

Розрахунок здійснюється в кілька етапів. На першому етапі робиться припущення, що на ринку є 2 великих підприємства, причому одне з них найбільше, а друге просто велике.

На наступному етапі робимо припущення, що на ринку є три великих підприємства. Тут можливі два варіанти: найбільшим може бути одне, а два інших просто великі або навпаки – два найбільші, а одне просто велике.

На наступному етапі робимо припущення, що на ринку є чотири великих підприємства. Тут можливими є три варіанти: найбільшим може бути одне, а три просто великі, або – два найбільші і два великі, або три найбільші, а одне просто велике.

Далі за аналогічною схемою розраховуємо за припущенням, що на ринку 4 підприємства і тд.

Розрахунок проводиться доти, доки коефіцієнт Лінда не почне зростати, тоді можна буде говорити, що олігопольне ядро знайдено.

Таблиця 2.14

Динаміка коефіцієнта Лінда у 2013-2017 рр.

Коеф.Лінда	2013	2014	2015	2016	2017
$k=2$	0,56	0,55	0,55	0,55	0,54
$k=3$	0,41	0,40	0,40	0,39	0,36
$k=4$	0,43	0,44	0,42	0,42	0,39

*Джерело: розроблено автором

Так, якщо $L_3 = 0,36$, а $L_4 = 0,39$, то можна стверджувати, що 3 підприємства формують олігопольне ядро ринку.

Після припущення, що $k=4$, коефіцієнт Лінда перестає зменшуватись, що означає що три компанії з найбільшими частками ринку формують олігопольне ядро, а це «Вент-Заводи», «TDC» і «Спец.Запчастина».

Для побудови конкурентної карти необхідно розрахувати показники наведені в табл.2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників ринкових часток та темпів їх зростання за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Середня ринкова частка підприємств	0,111	0,111	0,111	0,111	0,111
Середня ринкова частка, підприємств зі слабкою позицією	0,042	0,054	0,053	0,063	0,072
Середня ринкова частка, підприємств з сильною позицією	0,218	0,201	0,227	0,208	0,190
Темп зростання ринку	-	0,288	0,309	0,284	0,188
Темпи зростання ринкових часток					
1.Вент-Заводи		-0,089	0,137	-0,093	-0,117
2.TDC		-0,087	0,141	-0,092	-0,106
3.Спец.Запчастина		-0,058	0,115	-0,065	-0,021
4.Спецтех ЮА		-0,124	0,259	-0,132	-0,007
5.Укрпромекс		0,622	-0,215	0,436	0,139
6.Гідроексім		0,451	-0,070	0,275	0,178
7.Детва-сервіс		0,474	-0,067	0,281	0,157
8.Локуст-центр		0,549	-0,076	0,314	0,221
9.Укрінтросервіс		0,903	-0,148	0,467	0,314
Середнє квадратичне відхилення, підприємств зі слабкою позицією	0,028	0,023	0,024	0,020	0,016
Середнє квадратичне відхилення, підприємств з сильною позицією	0,025	0,023	0,019	0,010	0,023

Середнє квадратичне відхилення темпів		0,36	0,34	0,27	0,18
---------------------------------------	--	------	------	------	------

*Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.16

Конкурентна карта ринку запчастин для спецтехніки

	темп	Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
частка		0,18	0,111	0,063	
Швидке покращення	0,72				
Покращення конкурентної позиції					Локуст-центр Укрінтросервіс
Погіршення конкурентної позиції		Вент-Заводи TDC Спец.Запчастина		Спецтех ЮА Укрпромекс	Гідроексім Детва-сервіс
Швидке погіршення	0,35				

*Джерело: розроблено автором

Визначимо рівень цінової конкурентоспроможності продукції обраної компанії та компаній основних конкурентів. Дані для розрахунку у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Рівень цінової конкурентоспроможності на ринку запчастин для спецтехніки

	Спецтех юа		Укрпромекс		Гідроексім		Детва-сервіс	
	ціна	обсяг	ціна	обсяг	ціна	обсяг	ціна	обсяг
Насос водяний	1415	8	1489	5	1499	4	1510	3
Хрестовина	830	14	827	15	850	13	880	13
Вкладиш коренний	3100	8	3144	6	3120	9	3290	4
Генератор	2360	9	2317	7	2350	4	2400	3
Поршень	1580	10	1589	7	1600	6	1599	6
Циліндр	465	18	463	19	465	18	505	17

Всього		67		59		54		46
--------	--	----	--	----	--	----	--	----

*Джерело: розроблено автором

Розрахуємо коефіцієнт цінової конкурентоспроможності підприємства за кожною товарною позицією. Для цього поділимо ціну кожного підприємства на еталонну ціну за даним товаром (табл.2.18)

Таблиця 2.18

Індекс цінової конкурентоспроможності за товарними позиціями

	Спецтех ЮА		Укрпромекс		Гідроексім		Детва-сервіс	
	ІЦК	Si	ІЦК	Si	ІЦК	Si	ІЦК	Si
Насос водяной	1,000	0,12	1,052	0,08	1,059	0,07	1,067	0,07
Крестовина	1,004	0,21	1,000	0,25	1,028	0,24	1,064	0,28
Вкладиш коренний	1,000	0,12	1,014	0,10	1,006	0,17	1,061	0,09
Генератор	1,019	0,13	1,000	0,12	1,014	0,07	1,036	0,07
Поршень	1,000	0,15	1,006	0,12	1,013	0,11	1,012	0,13
Циліндр	1,004	0,27	1,000	0,32	1,004	0,33	1,091	0,37
	1,004		1,007		1,016		1,065	

*Джерело: розроблено автором

Найбільш конкурентоспроможними вважаються товари, ціна яких є нижчою за інших рівних умов, отже найбільш конкурентоспроможною є компанія «Спецтех ЮА».

Розрахуємо конкурентоспроможність товарів (генераторів), представлених на ринку запчастин для спецтехніки України (табл.2.19)

Таблиця 2.19

Рівень конкурентоспроможності генераторів на ринку спецтехніки

	Характеристика	Коефіцієнт вагомості	27V/28A	28V/55A	14V/55A
технічні	Потужність,Вт	30	1200	750	900
	Надійність,%	30	92	98	95
	Рівень безвучності,%	10	98	85	90
	Максимальне навантаження струму, А	20	72	36	50
	Простота експлуатації, %	10	96	95	98
економічні	Ціна, грн	-	2317	1982	2150
	Витрати на обслугов., грн	-	280	250	310

	Обсяг прод., шт	-	7	5	6
--	-----------------	---	---	---	---

*Джерело: розроблено автором

Обираємо товар-еталон(обсяги продажу якого найбільші) . В нашому випадку це модель 27V/28A. Нормалізуємо показники якості конкурентів (табл.2.20).

Таблиця 2.20

Нормалізовані показники якості генераторів на ринку запчастин для спецтехніки

Характеристика	27V/28A	28V/55A	14V/55A
Потужність,Вт	1	0,63	0,75
Надійність,%	1	1,07	1,03
Рівень безвучності, %	1	0,87	0,92
Максимальне навантаження струму, А	1	0,50	0,69
Простота експлуатації,%	1	0,99	1,02
Індекс технічний		0,79	0,87
С (витрати)	2597	2232	2460
Індекс ціновий	1	0,859453	0,947247
Індекс інтегральний	1	0,922398	0,915909

*Джерело: розроблено автором

Дані результати свідчать про те що при виборі продукції на даному ринку споживачі керуються в першу чергу якісними характеристиками продукції, а вже потім звертають увагу на ціну. Про це свідчить той факт, що найкраще продається товар з найліпшими якісними характеристиками (27V/28A),другу позицію за обсягами збуту посідає товар ІКТ якого теж досить високий (14V/55A). За співвідношенням ціна-якість товар еталон є дійсно найбільш конкурентоспроможним, проте за ІЦК товари конкуренти є більш конкурентоздатні.

ТОВ "Укрпромекс" існує та працює на ринку спецзапчастин України вже більше 20 років, підприємство спеціалізується на запчастинах для спецтехніки За весь час діяльності створені прямі поставки запчастин від виробників з Європи, Америки та Китаю. Також компанія з кожним днем

розвиває свої маркетингові, та логістичні підрозділи для налагодження більш якісного обслуговування та постачання продукції клієнтам.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Проаналізувавши діяльність компанії ТОВ «Укрпромекс» можна зробити наступні висновки. Ринок запчастин для спецтехніки в Україні є олігопольним, три компанії з найбільшою часткою формують олігопольне ядро ринку (Вент-Заводи, TDC, Спец.Запчастина). Основними конкурентами фірми «Укрпромекс» на даному ринку є такі компанії Спецтех ЮА, Гідроексім, Детва-сервіс. Частка цих підприємств на ринку досить невелика, однак темпи її зростання підвищуються з кожним роком, а отже існує ймовірність згодом зайняти більш високі позиції на ринку.

Найбільш конкурентоспроможною за ціною є компанія «Спецтех ЮА». На другому місці наша обрана компанія «Укрпромекс», на третьому – «Гідроексім», а на останньому «Детва-сервіс». Однак беручи до уваги обсяги збуту товарів, можна сказати, що ціновий фактор не є основним при виборі споживачами даної продукції. Отже існує доцільність підприємств зосереджувати увагу на продукції більш високої якості.

Про це свідчить і той факт, що найкраще продається товар з найліпшими якісними характеристиками (27V/28A), другу позицію за обсягами збуту посідає товар ІКТ якого теж досить високий (14V/55A). За співвідношенням ціна-якість товар еталон є дійсно найбільш конкурентоспроможним, проте за ІЦК товари конкуренти є більш конкурентоздатні. Отже існує необхідність підприємству «Укрпромекс» не дивлячись на лідерство за технічними характеристика, перегляду цінової політики і пошуку шляхів для зниження ціни.

Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКПРОМЕКС»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Укрпромекс»

Українське підприємство ТОВ Укрпромекс працює на вітчизняному ринку, здійснюючи продаж запчастин для спецтехніки та успішно займається зовнішньоекономічною діяльністю. Це значить, що основним джерелом підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Укрпромекс».

Посилення динамізму конкурентної боротьби виступає характерною рисою сучасного економічного середовища. За сучасних умов, для яких притаманна постійна зміна факторів зовнішнього середовища та зростання ризику діяльності, все більшої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. На основі таких тенденцій у провідних країнах світу відбувається глобальне впровадження сучасних моделей управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорацій та виокремлення його в одне ізключових завдань державної економічної політики. Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості. Запорукою успішного функціонування

підприємства є формування стратегії його розвитку.. Загальну стратегію підприємства варто формувати шляхом поєднання ряду конкретних стратегій. Варто зазначити, що нові підходи до стратегічного планування повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Чітко сформована та аргументована стратегія розвитку підприємства дає можливість визначити стратегічні цілі для управлінців та способи їх досягнення, уникнути ризиків, раціонально розпоряджатися ресурсами тощо. Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу. Саме від того, наскільки правильною та доцільною буде обрана стратегія, залежить високоефективна господарська діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Організація ЗЕД у ТОВ «Укрпромекс» дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД ТОВ «Укрпромекс», необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Ефективна політика ЗЕД ТОВ «Укрпромекс» передбачає вирішення зазначених проблем зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3.1).

Найперша і найголовніша проблема – це нестача товару для реалізації на вітчизняному ринку. Тому потрібно знайти вигідних постачальників. Перед цим необхідно проаналізувати інформацію про всіх можливих постачальників і виділити найкращих за основними критеріями оцінювання: надійність, своєчасність і якість послуг.

Друга проблема стосується технологічного прогресу. На підприємствах

України в тому числі і ТОВ «Укрпромекс» не достатньо використовуються нові інформаційні технології в порівнянні з високорозвиненими країнами. Це є досить негативним явищем, тому що з новими технологіями можна прискорити і покращити процеси на підприємствах.

Таблиця 3.1

Недоліки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс» та шляхи вирішення

№ пор	Проблеми	Шляхи їх вирішення	Основні передумови
1	Брак і нестача товару для реалізації.	Пошук постачальників, товар, яких відповідає нормам якості, а ціна задовольняє споживачів продукції.	Збір та аналіз інформації про всіх можливих постачальників і виділення найкращих за допомогою основних критеріїв оцінювання: надійність, своєчасність і якість послуг.
2	Недостатнє використання нових інформаційних технологій.	Вивчення досвіду розвинутих країн, в використанні інформаційних технологій	Залучення компетентних у цій сфері фахівців та придбання сучасного обладнання для покращення збутового процесу.
3	Затримка та порушення термінів поставок продукції в системі реалізації товару.	Чітка домовленість про дотримання термінів поставки між постачальником та виробником.	Складання графіку поставок продукції з врахуванням всіх можливих ризиків затримки та порушень термінів поставок. Досягнення попередньої домовленості по поставках продукції між постачальником та виробником, використовуючи створений графік поставок продукції
4	Не ефективний вибір форм розрахунків та базисних умов поставок.	Перегляд існуючих форм розрахунків та базисних умов поставок. Визначення їх ефективності, внесення змін, поправок та вибір оптимальніших форм розрахунків та базисних умов поставок.	Залучення кваліфікованого менеджера зовнішньоекономічної діяльності для вибору оптимальних форм розрахунків та базисних умов поставок. Впровадження змін в процес здійснення імпорتنних операцій та складання нового зовнішньоекономічного контракту, включаючи зміни форм розрахунків та вибір базисних умов поставок.

*Джерело: розроблено автором

Тому необхідно вивчити досвід більш розвинутих країн, залучити компетентних у цій сфері фахівців, а також придбати новітнє сучасне обладнання.

Наступними важливими проблемами є проблеми на митному кордоні країни. До них відносять:

- невпорядкованість системи державного регулювання щодо контролю на кордоні та справляння зборів;
- висока вартість послуг, що надаються митними брокерами, контрольними службами й транспортними терміналами;
- численні бюрократичні перепони при оформленні міжнародних перевезень;
- брак комплексного, у тому числі інформаційного, обслуговування на шляху здійснення міжнародних перевезень;
- недостатність, а на окремих напрямках і відсутність комплексу нормативно-правових актів, що регулюють міжнародні перевезення та їх обслуговування.

Наведені проблеми збільшують термін проходження вантажу через митний контроль і цим сам затримують виробничий процес. Шляхом вирішення цих проблем є організація транспортно-експедиторських послуг. Суть цих послуг полягає в організації перевезення вантажу відповідно договору транспортного експедирування. Адже, головними складовими перевезення товарів є своєчасність і безпечність доставки вантажу.

Важливими питаннями в удосконаленні імпортої діяльності на підприємстві є дотримання термінів поставок та їх безперебійності. Затримка поставки може спричинити, скажімо, порушення термінів в системі виробництва. Попередня поставка завдасть додаткових витрат на зберігання товару. Тому, необхідна частка домовленості про дотримання термінів поставки. Якщо підприємство займається безперебійним виробництвом, то для нього буде суттєво необхідною умова безперервності поставок.

Вагомими проблемами при організації та управлінні імпортою діяльністю є також проблеми вибору форм розрахунків між продавцем і покупцем та вибору оптимальних базисних умов поставки. Базисні умови поставки є важливим вибором для підприємства, адже за допомогою їх визначають:

- хто і за чий рахунок забезпечує транспортування товарів;
- стан вантажу по відношенню до транспортного засобу;
- обов'язки продавців щодо пакування та маркірування товарів;
- обов'язки сторін зі страхування вантажів;
- обов'язки сторін щодо оформлення комерційної документації відповідно до існуючих у практиці міжнародної торгівлі вимог;
- перехід права власності на товар від продавця до покупця;
- заходи, пов'язані з ризиком випадкової втрати чи пошкодження товару;
- витрати, які можуть виникнути у зв'язку з цим, тощо.

Вибір оптимальних форм розрахунків та базисних умов поставок дуже важливе питання для підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, так як при правильно обраних базисних умовах підприємство зменшує витрати на перевезення продукції і тим самим зменшити її собівартість. Таким чином, керівництву підприємства необхідно найняти висококваліфікованого менеджера зовнішньоекономічної діяльності для вибору та удосконалення оптимальних форм розрахунків та базисних умов поставок.

Якщо взяти до уваги фактори внутрішнього середовища, то тут ми бачимо що існує велика кількість конкурентів. При цьому більшість з них, є як і ТОВ «Укрпромекс» виступають учасниками водночас національного і міжнародного ринків, а також впливовими конкурентами.

ТОВ «Укрпромекс» має максимально нейтралізовувати (долати) вплив негативних чинників зовнішнього середовища шляхом формування захисту проти них; обмежувати вплив та кількість чинників зовнішнього середовища,

що діють негативно, шляхом сегментації ринку та визначення тих позицій, де дія цих чинників є найслабкішою.

Розрахунки з контрагентами ТОВ «Укрпромекс» здійснює за допомогою різних форм розрахунків. Для підвищення ефективності угод шляхом зменшення ризиків (неоплати, недобросовісності) підприємству краще застосовувати такі форми розрахунків, як попередня оплат, акредитив, банківська гарантія і за фактом постачання. При вивченні умов платежу слід звернути увагу на ті форми розрахунку, які практикуються у даній країні-контрагенті, з'ясувати доцільність надання кредиту, його вартість, форми, строки.

Підприємство бере участі у міжнародних форумах і виставках, семплінгах оскільки це є одним із найефективніших способів вдосконалення управління ефективністю експортних операцій та прямого контакту з кінцевими споживачами. Сьогодні виставкова діяльність набула неабиякого розмаху в Україні і світі. Так, виставки проводяться для підприємств будь-якого виду діяльності прекрасною можливістю для презентації і продажу власного товару. Найбільшим клопотом кожного сучасного підприємства є бажання забезпечити собі тривале перебування у світовому підприємницькому товаристві. Адекватним засобом для цього є система торгових виставок та ярмарків. Вона забезпечує як поширення, так і отримання широкого спектра економічних, технічних і комерційних повідомлень за доступної їхньої вартості.

На думку фахівців вона забезпечує: швидку реакцію на вимоги ринку допомогою товарів, які поєднують високу якість, сучасні в дизайн і нові технології; відповідність виготовленої продукції вимогам ринку; гнучку адаптацію до еволюції економічного середовища; точне прогнозування дій конкурентів та винахідливість у створенні нових цінностей.

Щодо використання маркетингового та стратегічного підходу, то можна зазначити, що ТОВ «Укрпромекс» не має на даному етапі чіткої маркетингової стратегії і задовольняється поточним вивченням ринків та

короткотерміновим пристосуванням до їх змін, але залишаються не розвинутими стратегічні аспекти, пов'язані з довгостроковим розподілом ресурсів, удосконаленням та якісним розвитком чинникових переваг в цілому по підприємству. Тому, можна запропонувати розробляти і реалізовувати комплекс маркетингу при експорті кожного виду продукції і при виході на новий ринок;

Протягом п'яти років, які проаналізовано в даній роботі, ТОВ «Укрпромекс» пропонують одні і ті ж види своєї продукції, але сьогодні вже з'являється набагато більше варіацій на тему спецтехніки та запчастин до неї, тому є сенс розширити асортимент з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції при збереженні високого рівня якості та різноманітності. Це дозволить збільшити кількість угод та завоювати нових клієнтів.

ТОВ «Укрпромекс» налагоджує з контрагентами відносини на довгостроковій основі, що є однозначно позитивним явищем. Це дозволяє планувати частину прибутків.

При здійсненні експортних угод підприємство частіше за все застосовує базисні умови постачання EXW, тут, можливо є більш доцільним застосовувати базисні умови, які мінімізують витрати імпортера на транспортування товару, але безперечним плюсом є те, що за таких умов дозволяється здійснення доставки будь-яким транспортом, найчастіше – залізничним і автомобільним. Транспортні умови висвітлюють вартість перевезення, ступінь механізації вантажно-розвантажувальних робіт, правила здачі та приймання вантажів.

При здійсненні угод на умовах EXW ризик і відповідальність продавця переносяться на покупця в момент передачі товару в умовленому місці.

У міжнародній практиці одним зі способів зниження ступеня цінових ризиків у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є прогнозування зовнішньоторговельної політики підприємства торгівлі як один із завершальних етапів комплексного вивчення товарних ринків. Результати

такого дослідження закладають у програму фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Умовами контракту можуть бути передбачені різні валюта ціни та валюта платежу, тобто ціна товару може бути визначена в одній валюті, а розрахунки між контрагентами здійснюватимуться в іншій. У цьому разі з метою зменшення ризиків зовнішньоекономічних операцій у контракті бажано зазначити курс, за яким буде здійснюватись перерахунок валюти ціни у валюту платежу.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Укрпромекс» на міжнародному ринку

Керуючись європейським досвідом, можна запровадити в обіг систему електронних складських розписок, які гарантують наявність вказаного товару за кількістю та якістю. При цьому необхідно мати страховий фонд (запас), який забезпечує негайний розрахунок з власником складської розписки у випадку відсутності продукції на складі, який її видав.

Такж, одним з варіантів заходів може бути відкриття на базі підприємства «Укрпромекс» власного СТО. Ніша послуг автосервісу є "ласим шматочком" для розвитку малого і середнього бізнесу. Автосервіс (СТО) - це комплекс послуг з обслуговування і ремонту авто і мототехніки, які надаються в окремому приміщенні з використанням спеціального обладнання. А оскільки ТОВ «Укрпромекс» спеціалізується на спецтехніці та запчастинам до неї, то доволі цікавим може бути бути рішення відкриття СТО.

Роблячи значні вкладення, необхідно розуміти, якою буде віддача і, що потрібно для відкриття автосервісу. Для цього складається бізнес-план, де повинні бути враховані інстанції, які доведеться пройти, щоб отримати дозвіл на даний бізнес і будівництво СТО.

Проектування автосервісу має на увазі план розміщення обладнання, розрахунок інженерних систем пропорційно будівельним нормам.

Далі йдуть етапи:

Вибір місця. Від місця розташування СТО залежить його рентабельність. Станцію необхідно розташовувати біля АЗС, гаражів, дороги (вона повинна бути видна проїжджаючим водіям). Перед тим, як вибрати місце будівництва, потрібно врахувати, що СТО не можна організовувати поруч з житловими будинками і водоймами. Повинна бути центральна підводка води і каналізація.

Визначення напрямку. Від вибору напрямку залежить закупівля обладнання, в нашому випадку перевага віддається сірним видам спецтехніки. Серйозна діагностика вимагає досвідчених фахівців. Персонал можна підбирати самостійно або ж за допомогою спеціальних служб.

Закупівля обладнання. Для облаштування майстерні потрібно безліч спеціального інструменту та обладнання. На даному етапі стає найбільш очевидним, скільки коштує відкрити СТО(табл..3.2) Для приміщення 100 кв. м, 3-х робочих боксів і семи майстрів вам потрібно закупити:

- Гаражне обладнання: підйомники, підйомні механізми, пневмообладнання, сервіс шин, маслосменное обладнання, очисне обладнання.
- Зварювальне обладнання.
- Діагностичне обладнання.
- Робочий інструмент.

Приміщення. Станції технічного обслуговування необхідно великий простір, щоб обладнати кілька боксів. Сама будівля має бути зручним для клієнтів і працівників. Не забути спроектувати: диспетчерську кімнату; роздягальню і гігієнічну кімнату для працівників; кімнату прийому їжі; для клієнтів кімнату очікування.

Потрібно звернути увагу на площі біля будівлі, де в подальшому можна побудувати автомагазин або автомийку.

Зведення приміщення СТО

Швидкокомтовані конструкції - відмінний варіант при вирішенні питання, як відкрити СТО в Україні. Такий вибір має ряд переваг і відповідає

основним вимогам, що пред'являються до автосервісу, а саме: менша вартість в порівнянні з капітальною будовою; мобільність; швидкий монтаж; легкий фундамент і легкість конструкцій; зручне транспортування; не вимагає фінішної обробки; конструкція захищена від деформації і тріщин навіть в разі різкої зміни погодних умов. екологічність, пожежна безпека, надійність.

Ціна споруди буде залежати від обраної технології та матеріалів (пропонується теплий варіант, різні види каркасів, огорожувальних конструкцій, кріпильних і фасонних елементів). Також, вдалим для бізнесу вважаються території АЗС, гаражних кооперативів, приміщення 1-2 поверхів з фасадною частиною, яку видно з траси. Для початку бізнесу має значення район міста і завантаженість автомобільної траси. Наприклад, вигідні місця у дороги, що веде в бізнес-центр міста, маршрути в'їзду - виїзду з районів скупчення офісів, розважальних закладів, бутиків і супермаркетів, напрям трас до котеджних селищ.

Отримати краще місце можна 5 способами:

1. Оренда нежитлового фонду району (терміном на 1 рік).
2. Купівля готового приміщення з профілем автосервісу, без обладнання (оголошення в спеціалізованих виданнях, на сайтах).
3. Купівля приміщення "під ключ", з профілем автосервісу, з обладнанням (оголошення в спеціалізованих виданнях, на сайтах).
4. Купівля ділянки для будівництва приміщення під СТО.
5. Оренда комерційного приміщення (оформлення договору з орендодавцем строком від 3 до 5 років)

Особливість Києва в тому, що він постійно перебудовується і не вигідно купувати ні ділянку під забудову, ні бізнес "під ключ". Найменші ризики в варіанті оренди комерційного приміщення.

Людей для свого бізнесу краще відбирати особисто, (табл.3.3)

1. Наймання професійних майстрів (досвід роботи від 5 років) на постійній основі з урахуванням переліку автопослуг СТО: шиномонтаж, ремонт ходової, ремонт двигунів, ремонт КПП, ремонт електрики,

діагностика по інжекторам: 4 людини. Оплата - від 11800 грн. в місяць + чайові.

2. Наймання професійних майстрів (від року до 5 років роботи) на постійній основі з урахуванням аналогічного переліку автопослуг СТО: 3 людини. Оплата - від: 8800 грн. в місяць + чайові.

3. Бухгалтера краще взяти того самого, що й на підприємстві- ставка при частковій зайнятості - 7500 грн. у місяць.

4. Охорона - контракт з охоронною фірмою на умовах зміни: сутки / трое - 9500 грн в місяць.

5. Директор-адміністратор - від 12000 грн.

Що стосується клієнтів, то на початку пропонувати користуватись СТО покупцям з Укрпромекс, як технічну після продажну підтримку. А надалі вимагається: якість виконаних робіт, високий рівень професіоналізму майстрів (швидко знаходять і усувають неполадки), хороший стан приміщення СТО, інструментів, зовнішній вигляд персоналу і території. Наявність місця для відпочинку та очікування (чай, кава, преса, телевізор).

І за це підприємство отримає постійного клієнта, безкоштовну рекламу і розширення клієнтської бази (гарне обслуговування рекомендують: близьким, друзям, родичам), потрібні зв'язки і контакти у всіх сферах суспільства (постійний клієнт з радістю допоможе своєму майстрові вирішити якісь проблеми), додаткові знижки по соціально-побутових питань (обмін візитками, флаєрами, прайс-листами і т.п. Постійні клієнти завжди ними діляться). І найголовніше це посилення рівня конкурентоспроможності на ринку перед своїми конкурентами.

Перспективи для розвитку є і надалі. Перша - створення мережі міні СТО, і друга - розширення і переформатування станцій в спеціалізований центр обслуговування спецтехніки (велика СТО + автомийка + магазин самообслуговування). Ці автоцентри можуть бути власними, франчайзинговими або партнерськими.

Таблиця 3.2

Витрати підприємства на відкриття СТО

Оренда приміщення	30 000 грн
Гаражне обладнання: Підйомники 3шт	60 400 грн
Підйомні механізми (домкрати, траверси, крани)	20 400 грн
Пневмообладнання (компресори, підготовка повітря)	10 640 грн
Сервіс шин (шиномонтаж, балансування, підн.прилад)	25 640 грн
Маслозамінне обладнання (злив та відбір масла)	9 800 грн
Очисне обладнання (витяжки, системи пиловидалення)	11 200 грн
Ремонт: Зварювальне обладнання (вуглекислотна сварка)	5 840 грн
Діагностичне обладнання (сканери та мототестери)	18 000 грн
Сервіс автосистем	3 400 грн
Робочий інструмент, верстак, спецодяг	70 400 грн
<i>Всього</i>	265 720 грн

*Джерело: розроблено автором

Саме злиття технічних послуг і торгівлі автозапчастинами найбільш перспективний напрямок для тих, хто "виріс з маленького бізнесу".

Таблиця 3.3

Щомісячні витрати підприємства для утримання СТО

Оренда приміщення	30 000 грн
Обслуговування приміщення	10 440 грн
Матеріали	10 000 грн
Заробітна плата: Майстер (більше 5 років стажу)	11 800 грн
Майстер (менше 5 років стажу)	8 800 грн
Бухгалтер	7 500 грн
Охорона	9 500 грн
Директор-адміністратор	12 000 грн
<i>Всього</i>	100 040 грн

*Джерело: розроблено автором

Розрахуємо, через який термін доходи СТО покривають стартові витрати, та підприємство вийде в нуль:

Середня каса за місяць (24 дні по 4 800 грн) – 115 200 грн;

Віднімаємо щомісячні витрати – 15 160 грн;

Робочих місяців 11, тому 166 760 грн в рік;

Через 1 рік і 6 місяців СТО окупиться.

Наступним важливим пунктом для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю є зниження витрат транспортування і збереження продукції, за рахунок операцій зі значними партіями, тобто перехід до оптової торгівлі, тобто збільшення обсягів експорту, що сприятиме закріпленню позицій підприємства на українському та світовому ринку.

З метою збільшення обсягів продажів підприємство ТОВ «Укрпромекс» також може запровадити систему знижок при укладанні експортних угод. Наприклад, при закупівлі покупцем партії з мінімальним розміром 20 одиниць товару, незалежно від асортименту – знижка 10%. Це дозволить підвищити рентабельність таких угод за рахунок збільшення об'єму продажів та звичайно, заохочення контрагента та налагодження довгострокового співробітництва.

Нарешті, фірмі необхідно визначити, як вона буде доставляти товари на обраний ринок. Основою плану експорту є активна організація експорту, а не очікування з надією на те, що усе відбудеться саме собою.

Експортні функції і посередники, полегшують експортну діяльність. Компанії, що займається чи планує займатися експортною діяльністю, варто вирішити, хто саме буде виконувати у цьому зв'язку деякі важливі функції - співробітники компанії чи інші фірми за контрактом. Мова йде про такі функції: стимулювання збуту, одержання замовлень, дослідження ринку; виконання кредитних досліджень, здійснення платежів і інкасація надходжень; організація перевезення вантажів за кордон; підтримка

Практично будь-яка фірма час від часу може очевидно вигравати від використання послуг посередницької організації, що бере на себе всі або деякі з перерахованих функцій. Але ТОВ «Укрпромекс» частіше обирає прямий продаж. Варіант прямого продажу вибирається заради встановлення більш жорсткого контролю над функцією маркетингу й одержання більш високого прибутку.

При такому підході ТОВ «Укрпромекс» продає свою продукцію безпосередньо на іноземному ринку. Також може продавати її представнику своєї фірми з питань збуту або агенту в справах продажу, що працює за комісійні, іноземному оптовику, що одержує право власності на продукцію й отримує прибуток на кінцевому етапі всього процесу, тобто продаючи товари споживачам.

Для збереження або завоювання своєї ринкової ніші ТОВ «Укрпромекс» треба вміти робити те, що не під силу конкурентам. Наприклад, забезпечити неприйнятний для конкурента низький рівень ціни на виріб при збереженні його якості або недоступно високий рівень його якості при збереженні ціни, випереджальне використання новітніх досягнень у науково-технічній і технологічній сферах, високий рівень надання послуг, індивідуальний сервіс, перевагу в умінні діяти в ринковому середовищі тощо.

Проте, слід обов'язково пам'ятати, що наявні конкурентні переваги з часом можуть втрачатися, зумовлюючи при цьому падіння «запасу конкурентоспроможності». Кваліфікація спеціалістів у зовнішньоекономічній діяльності також відіграє дуже важливу роль у ефективності експортних угод ТОВ «Укрпромекс». Цьому питанню в даний час на підприємстві приділяється недостатньо уваги. Мало знати, наприклад, основи функціонування ринкової економіки, потрібно чітко уявляти всі чинники, які справляють вплив на ефективність зовнішньоторговельних угод з урахуванням їх специфіки (валютні курси, розбіжності в законодавстві, рівні життя населення країн тощо).

Сприятиме підвищенню ефективності управління зовнішньоекономіч-

ною діяльністю і проведення більш широкомасштабної рекламної кампанії.

Засоби реклами також вимагають адаптування в міжнародному масштабі, оскільки доступність їх варіюється від країни до країни. У Німеччині на комерційну рекламу по телебаченню відводять усього одну годину увечері, і рекламодавці повинні закуповувати час за багато місяців уперед. У Швеції на телебаченні взагалі не виділяють часу під комерційну рекламу. У Скандинавських країнах не існує радіо реклами. Друковані ЗМІ – основний засіб реклами в Італії, але відіграють дуже незначну роль в Австрії.

Підприємство ТОВ «Укрпромекс» повинно обов'язково комплексно розглядати проблеми доведення своїх товарів до кінцевих споживачів. Найбільш важливим моментом для підприємства при проникненні на нові зовнішні ринки є формування позитивного іміджу в країні, де планується організація збуту.

Створення позитивного іміджу – ключова складова діяльності підприємства на новому ринку. Вона прямо впливає на діловий та економічний успіх організації, так як це поняття визначає перш за все її “обличчя” в уяві оточуючої аудиторії. В цьому і допоможе реклама.

Проаналізувавши ціни, а також приблизний розмір можливої цільової аудиторії, можна зробити висновок про доцільність використання наступних рекламних засобів, які представлено у табл. 3.4.

Враховуючи специфіку продукції, з якою працює ТОВ «Укрпромекс», раціональним є використання таких рекламних засобів, які, з однієї сторони, мають велику/необмежену цільову аудиторію, а з іншої, привернуть увагу безпосередньо зацікавлених у продажу чи покупці даної продукції підприємств.

Таблиця 3.4

**Розрахунок витрат та розмірів цільової аудиторії для
ТОВ «Укрпромекс» при розміщенні реклами**

Місце розміщення реклами	Вартість у.о./міс	Орієнтовні розміри цільової аудиторії
Оголошення у мережі Internet з посиланнями на сайт	Безкоштовно	Необмежена
Портал по продажу обладнання «metaprom.com»	150	2 000 000
Вантажні автомобілі перевізників	480	Необмежена

**Джерело: розроблено автором*

При цьому, якщо портал «metaprom.com» є більш російськомовним, то у мережі Internet, і тим більше, на вантажних автомобілях, слід розміщувати і англomовний варіант реклами з метою ширшого залучення іноземних контрагентів.

Таким чином, при виборі стратегії підприємство ТОВ «Укрпромекс» повинно не лише враховувати внутрішні фактори та можливості, але (навіть більшою мірою) вивчати особливості існуючого (вітчизняного) та майбутніх (зарубіжних) ринків збуту своїх товарів.

Також, для ТОВ «Укрпромекс» вважаємо доречним буде залучення іноземних інвестицій, розвиток інвестиційного співробітництва. Це дозволить збільшити обсяги експорту, покращити контроль над якістю продукції, надавати більш якісне обслуговування та консультування, інформаційну підтримку.

До інших аспектів підвищення конкурентоспроможності можна віднести наступні:

- розробка програмного забезпечення для покращення управління підприємством;
- розглянути напрямок ринку вторинних запчастин, їх переробки та перепродажу;
- скорочення термінів постачань і оформлення документів;

- забезпечення сервісу перед продажем і обслуговування після продажу;
- постачання товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоздатності продукції і ринкової ситуації в цілому, відомостями про реальних і потенційних конкурентів;
- скорочення витрат на транспортування імпортованих товарів;
- використання прогресивної технології транспортування і продажу товарів;
- надання гарантій та компенсацій оптовим покупцям імпортованих товарів;
- своєчасне здійснення уцінки товарів які не користуються попитом, в зв'язку зі зміною тенденцій;
- здійснення ефективної цінової політики, диференційованої по відношенню до різних партнерів, країн, категорій виробників (знижки, які ми згадували вище);
- забезпечення достатньої широти та високої стійкості асортименту товарів.

З урахуванням наведених заходів підприємство має можливість скоротити витрати і підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій.

3.3. Прогнозування обсягів діяльності при удосконаленні управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Укрпромекс»

Проведений у попередньому розділі аналіз зовнішньоекономічної діяльності дозволив визначити найбільш перспективні напрями обґрунтування стратегії імпорту з Туреччини. На наш погляд, підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства варто розпочати із змін ЗЕД, адже саме вона відображає діяльність усього підприємства в комплексі.

Для ТОВ «Укрпромекс» розвиток стратегії імпорту має важливе значення, оскільки діяльність підприємства будується саме на його імпортній

складовій. Так, за оцінками провідних фахівців, успіх підприємства на ринку на 20% залежить від правильно обраної стратегії, 80% успіху визначає виконання вибраної стратегії.

У площині реалізації загальної стратегії підприємства стратегія імпорту відіграє головну роль, оскільки пов'язана і з товарами, і з послугами, і з процесами, а також з організацією їх виконання у всіх підсистемах системи бізнесу, що охоплює всі підрозділи підприємства. Таким чином, стратегія імпорту може мати значний вплив на конкурентоспроможність бізнесу.

Стратегія імпорту, у сукупності з корпоративною стратегією, має охоплювати весь спектр діяльності підприємства і припускає довготривалий процес, який повинен забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни в майбутньому. Здійснення імпорتنих операцій власними силами підприємства торгівлі потребує, в першу чергу, правильно розробленої політики ЗЕД. Новий Митний кодекс змінив митне законодавство, дещо спростив процедуру митного оформлення, але одночасно розширив повноваження митних органів при проведенні перевірок. Тому в умовах постійних змін законодавства без зваженої та обґрунтованої ТОВ «Укрпромекс» може зазнати значних втрат в грошовому та часовому вимірі.

Валютні застереження передбачають включені в контракт спеціальні умови, відповідно до яких сума платежу має переглядатися в такій же пропорції, в якій відбуватиметься зміна курсу валюти платежу відносно валюти застереження. Підвищення рівня обслуговування та реалізації товарів є важливим аспектом. Для цього потрібно розробити систему мотиваційних заходів (підвищення економічної зацікавленості працівників, психологічне мотивування та система покарань). Отже, підвищення рівня обслуговування повинно базуватись на ефективній організації роботи, тобто на підвищенні кваліфікації працівників (проведення тренінгів та реалізація навчальних програм), враховуючи контроль персоналу.

Ефективна ЗЕД підприємства сфери послуг повинна буди спрямована на максимізацію прибутку від зовнішньоекономічних операцій. Для цього

потрібно збільшити обсяги реалізації шляхом підвищення рівня якості роботи мережі, підвищення рівня задоволеності покупців, зниження відсотку незадоволених покупців, підвищення рівня обслуговування.

Для розробки операцій здійснення імпорту з Туреччиною ТОВ «Укрпромекс» необхідно оптимізувати організацію зовнішньоекономічних операцій, налагодити зв'язки з вигідними постачальниками. Охопивши вітчизняний ринок, підприємство спроможне вийти на зовнішні ринки. Цей вихід дасть змогу збільшити прибутковість підприємства в декілька разів, а також дасть можливість отримати іноземний досвід ведення бізнесу та поділитися своїм досвідом з іноземними партнерами.

Процес налагодження потоку клієнтів нерезидентів для ТОВ «Укрпромекс» на зовнішній ринок буде складатися з декількох етапів (рис. 3.1):

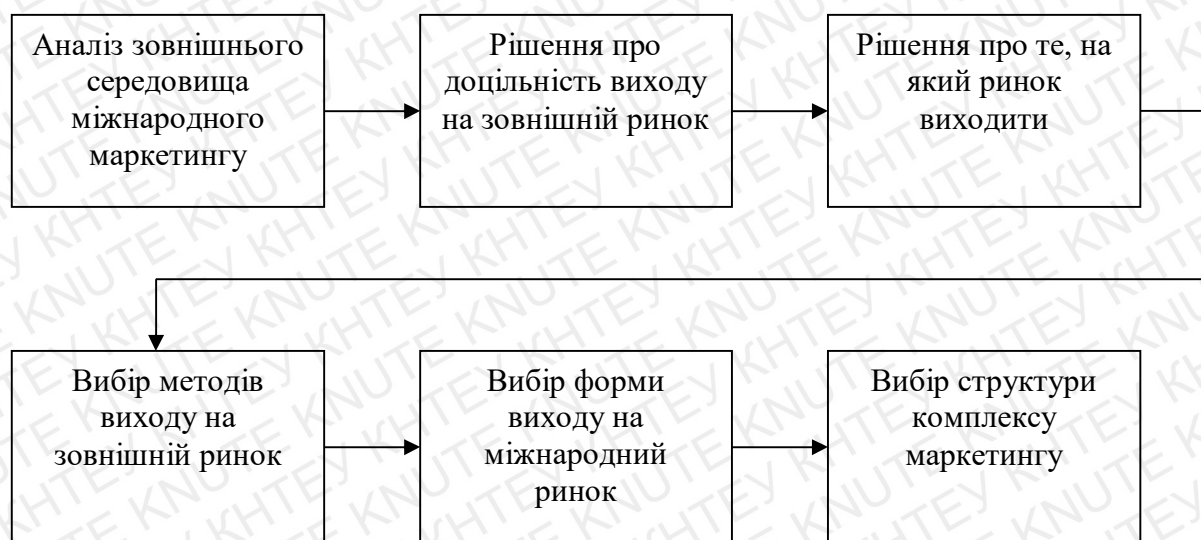


Рис. 3.1. Етапи операції здійснення імпорту з Туреччиною

З метою покращення показників ефективності функціонування ТОВ «Укрпромекс» на нашу думку, доцільно змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На внутрішнє підприємство спроможне впливати, а на зовнішні лише пристосовуватися, однак і воно може бути сприятливим: низькі кредитні ставки, пільги при іноземних інвестиціях, тощо.

Ефективна політика ЗЕД передбачає поетапне планування. Поетапний підхід до планування означає, що планування здійснюється на основі концепції управління за результатами. Зміст цього підходу полягає в тому, що на відміну від процесу аналізу операцій з імпорту, процес планування починається не з показників які характеризують витрати від проведення операцій з імпорту, а навпаки з показників які характеризують результат операцій з імпорту – можливий дохід або прибуток від реалізації імпортової продукції на внутрішньому ринку.

На другому етапі планування імпортової діяльності здійснюється планування витрат, що пов'язані з імпортними поставками товару ТОВ «Укрпромекс». До складу показників що плануються на цьому етапі можна віднести наступні (рис. 3.3): закупівельна вартість товару при імпорті; обсяг товару, що закуповується; обсяг витрат, що пов'язані з перевезенням, в т.ч.: витрати транспортування; витрати на навантаження; витрати на розвантаження; складські витрати; витрати на страхування; обсяг витрат на митне оформлення товару.

Наступним етапом планування операцій з імпорту є вибір методики планування. При плануванні показників розвитку зовнішньоекономічної діяльності найбільш розповсюдженими є економіко-статистичні методи. Їх популярність базується на простоті у практичному використанні, відсутності значної кількості вихідної інформації для проведення розрахунків. Застосовуються в умовах прийняття рішення про збереження тенденцій розвитку об'єкта планування, що склались у попередньому періоді. Тому, при здійсненні системного підходу до планування операцій з імпорту.

ТОВ «Укрпромекс» найбільш доцільним буде використання цих методів планування. Одним з найбільш популярних економіко – статистичних методів планування є метод екстраполяції. Цей метод планування коректно застосовувати для динамічних рядів, по яких спостерігається стійка тенденція до зростання показника у часі. Згідно даного методу плановий обсяг імпорту товарів визначається або на основі

середнього темпу зростання, або на основі середнього абсолютного приросту.

Суть використання цього методу в плануванні імпоротної діяльності ТОВ «Укрпромекс», полягає у виявленні основних напрямків та тенденцій імпоротної діяльності за попередній період, поширюються на майбутній період. Таким чином співпраця з Туреччиною є актуальною на майбутнє.

Розглянемо можливість здійснення альтернативної операції імпорту генераторів з Туреччини, та розрахуємо її ефективність

Таблиця 3.3

Умови альтернативної операції з імпорту ТОВ Укрпромекс

Назва товару	Генератори
Країна-контрагент	Туреччина
Контрактна ціна товару	42 євро
Обсяг партії	150 шт.
Умова Інкотермс	EXW(Стамбул)
Ставка мита	пільгова 0%
Внутрішня ціна	2 317 грн

*Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4

**Витрати на здійснення імпортних операцій ТОВ Укрпромекс , у %
до контрактної вартості**

Витрати на навантаження товару на транспортний засіб	0,5%
Витрати на транспортування товару	1,8%
Витрати на розвантаження товару	2%
Витрати на страхування	6%
Витрати на території України	1080 грн

*Джерело: розроблено автором

$$\text{ФВ}=42\text{євро}*150 \text{ шт.} = 6300 \text{ євро}$$

$$\text{Мито}=0\%$$

$$\text{ПДВ}=20\%=6300*0,2=1260\text{євро}$$

$$\text{ІЦК}=6300+1260+6300*(0,005+0,018+0,02+0,06)=8208,9 \text{ євро}=246267\text{грн}$$

$$\text{Виручка від реалізації на вн.ринку} = 2317 \text{ грн}*150\text{шт.} = 347550 \text{ грн}$$

$$\text{Ефективність імпорту}= 347550/ (246267 +1080)=1,41$$

$$\text{Ефект від імпорту}= 347550-247347=100203 \text{ грн} = 3340,1 \text{ євро}$$

Дана операція є ефективнішою за існуючу на підприємстві , оскільки ефект від імпорту генераторів з Туреччини буде становити 3340,1 євро, що на 2178,1 євро більший за імпорт генераторів з Чехії.

Якщо підприємство ТОВ «Укрпромекс» розгляне дану пропозицію, а погодиться укласти зовнішньоторговельний контракт з Туреччиною на поставку генераторів, то це дасть можливість знизити ціну на цей товар на ринку і тим самим значно покращити власні конкурентні позиції, а також збільшити обсягу збуту.

Розрахуємо можливу мінімальну ціну на генератор, за якою ТОВ Укрпромекс зможе їх продавати на внутрішньому ринку, на умовах співпраці з Туреччиною, при ефективності імпортової операції не нижче існуючої на підприємстві при співпраці з Чехією.

$$\text{Ефективність імпорту}=1,18$$

$$\text{Витрати понесені підприємством}=247347 \text{ грн}$$

$$\text{Обсяг продукції} = 150 \text{ шт.}$$

$$1,18=(X*150)/247347$$

$$X*150=247347*1,18$$

$$X*150=291869,5$$

$$X=1945,8 \text{ грн}$$

Отже, якщо ТОВ Укрпромекс обере співпрацю з Туреччиною, то матиме можливість, знизити ціну на генератори майже в 1,19 рази з 2317 грн до 1945,8 грн,

В свою чергу таке зниження ціни на товар, дозволить підприємство

розширити обсяги збуту і однозначно посилити свої позиції на ринку перед конкурентами.

Спрогнозуємо збільшення обсягу продажу генераторів при новій зовнішньоторговельній операції з імпорту, без спаду ефективності нової операції з імпорту.

За старою ціною від продажі 150 генераторів на внутрішньому ринку підприємство мало дохід 347550 грн.

За новою ціною 1945,8 грн/шт., від реалізації 150 генераторів на внутрішньому ринку підприємство отримає 291870 грн, що на 55 680 грн менше. Це означає аби отримати дохід не менший, ніж за минулої ціни, необхідно :

$$55680 \text{ грн}/42\text{євро}=55680\text{грн}/1260 \text{ грн} = 44,1 = 44 \text{ генератори}$$

Підприємству ТОВ Укрпромекс необхідно збільшити обсяг продажу генераторів з 150 штук до 194 штук. (табл.3.5)

Таблиця 3.5

Динаміка показників ринкових часток та темпів їх зростання за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Середня ринкова частка підприємств	0,111	0,111	0,111	0,111	0,111
Середня ринкова частка, підприємств зі слабкою позицією	0,042	0,054	0,053	0,063	0,072
Середня ринкова частка, підприємств з сильною позицією	0,218	0,201	0,227	0,208	0,190
Темп зростання ринку	-	0,288	0,309	0,284	0,188
Темпи зростання ринкових часток					
1.Вент-Заводи		-0,089	0,137	-0,093	-0,117
2.TDC		-0,087	0,141	-0,092	-0,106
3.Спец.Запчастина		-0,058	0,115	-0,065	-0,021
4.Спецтех ЮА		-0,124	0,259	-0,132	-0,007
5.Укрпромекс		0,622	-0,215	0,436	0,139
6.Гідроексім		0,451	-0,070	0,275	0,178
7.Детва-сервіс		0,474	-0,067	0,281	0,157
8.Локуст-центр		0,549	-0,076	0,314	0,221
9.Укрінтросервіс		0,903	-0,148	0,467	0,314
Середнє квадратичне відхилення, підприємств зі слабкою позицією	0,028	0,023	0,024	0,020	0,016
Середнє квадратичне відхилення, підприємств з сильною позицією	0,025	0,023	0,019	0,010	0,023
Середнє квадратичне відхилення темпів		0,36	0,34	0,27	0,18

За даними розрахунку можна зробити висновок, що обсяги діяльності ТОВ «Укрпромекс» зростуть в 1,3 рази. У 2017 році частка підприємства становила 8,63%, отже після зміни постачальника вона бути становити 11,22%. Побудуємо нову конкурентну карту, та визначимо на ній позиції ТОВ «Укрпромекс», щоб оцінити наскільки змінилась позиція підприємства на ринку по відношенню до конкурентів.(табл.3.6)

Як можемо пригадати з конкурентної карти за 2017 рік , ТОВ «Укрпромекс» за класифікацією за розміром ринкової частки відносилось до підприємств зі слабкою конкурентною позицією, а за темпом зростання ринкової частки до підприємств у яких погіршується конкурентна позиція.

Таблиця 3.6

Конкурентна карта з новою позицією ТОВ «Укрпромекс»

	темп	Лідер	Сильна конкурент на позиція	Слабка конкурент на позиція	Аутсайдер
частка		0,18	0,111	0,063	
Швидке покращення					
Покращення конкурентної позиції	0,72		<u>Укрпромекс</u> нова позиція		Локуст-центр Укрінтрсервіс
Погіршення конкурентної позиції	0,19	Вент-Заводи TDC Спец- Запчастина		Спецтех ЮА Укрпромекс	Гідроексім Детва-сервіс
Швидке погіршення	0,35				

*Джерело: розроблено автором

Як бачимо, місце ТОВ «Укрпромекс» на конкурентній карті змінилась, зараз підприємство знаходиться в квадраті Сильна конкурентна позиція/Покращення конкурентної позиції,

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

5. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
6. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
7. відтворювання та нарощування конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково- продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;
8. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. Вона пов'язана, в першу чергу, з відсутністю необхідних знань та навиків щодо створення ефективної системи формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємства проходять певні етапи управління. Американський науковець М.Портер виокремлює три базові конкурентні стратегії: стратегія переваги по витратах, стратегія диференціації та стратегія концентрації. Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія.

Міжнародна діяльність фірми — це діяльність, пов'язана з експортом та імпортом товарів, капіталів, технологій, послуг, здійсненням спільних з іншими країнами проектів, з інтеграційними процесами в різних сферах.

Масштаб конкуренції на ринку автозапчастин для спецтехніки - загальнонаціональний. Переваги місцевих виробників незначні, але все одно мають певний вплив (в першу чергу під час пошуку необхідних автозапчастин, клієнти телефонують до дилерів/фірм, територіально розташованих ближче (щоб зекономити час та гроші на доставку, наприклад).

Попит існує на всій території держави і не прив'язаний до розташування підприємства-виробника або дистриб'ютора. В останні роки спостерігається активне збільшення попиту на послуги з продажу запчастин через інтернет-магазини.

ТОВ "Укрпромекс" існує та працює на ринку спецзапчастин України

вже більше 20 років, підприємство спеціалізується на запчастинах для спецтехніки. За весь час діяльності створені прямі поставки запчастин від виробників з Європи, Америки та Китаю. Також компанія з кожним днем розвиває свої маркетингові, та логістичні підрозділи для налагодження більш якісного обслуговування та постачання продукції клієнтам.

ТОВ «Укрпромекс» протягом 2013-2017 років має чітку тенденцію до стабільного росту в динаміці показників рентабельності. Отже загальний рівень рентабельності підприємства зріс за останні 5 років.

Можна стверджувати, що ТОВ «Укрпромекс» являється не ліквідним підприємством, так як не в змозі повністю покрити свої поточні зобов'язання. Однак, майже усі обраховані нами показники ліквідності зростають протягом 5 років, а зростання ліквідності підприємства в динаміці говорить про покращення ситуації з забезпеченістю оборотними коштами.

Проаналізувавши п'ять періодів діяльності ТОВ «Укрпромекс», ми визначили, що для нього характерним є нестійкий фінансовий стан, оскільки із проведених нами розрахунків, бачимо, що майже всі коефіцієнти надмірно низькі, через недостатню забезпеченість підприємства власними коштами. Проте, підприємство має можливість відновити свою платоспроможність найближчим часом, та залучати додаткові фінансові інвестиції.

Проаналізувавши діяльність компанії ТОВ «Укрпромекс» можна зробити наступні висновки. Ринок запчастин для спецтехніки в Україні є олігопольним, три компанії з найбільшою часткою формують олігопольне ядро ринку (Вент-Заводи, TDC, Спец.Запчастина). Основними конкурентами фірми «Укрпромекс» на даному ринку є такі компанії Спецтех ЮА, Гідроексім, Детва-сервіс. Частка цих підприємств на ринку досить невелика, однак темпи її зростання підвищуються з кожним роком, а отже існує ймовірність згодом зайняти більш високі позиції на ринку.

Найбільш конкурентоспроможною за ціною є компанія «Спецтех ЮА». На другому місці наша обрана компанія «Укрпромекс», на третьому – «Гідроексім», а на останньому «Детва-сервіс». Однак беручи до уваги

обсяги збуту товарів, можна сказати, що ціновий фактор не є основним при виборі споживачами даної продукції. Отже існує доцільність підприємств зосереджувати увагу на продукції більш високої якості.

Про це свідчить і той факт, що найкраще продається товар з найліпшими якісними характеристиками (27V/28A), другу позицію за обсягами збуту посідає товар ІКТ якого теж досить високий (14V/55A). За співвідношенням ціна-якість товар еталон є дійсно найбільш конкурентоспроможним, проте за ІЦК товари конкуренти є більш конкурентоздатні. Отже існує необхідність підприємству «Укрпромекс» не дивлячись на лідерство за технічними характеристика, перегляду цінової політики і пошуку шляхів для зниження ціни.

ТОВ «Укрпромекс», для покращення своєї міжнародної конкурентоспроможності на ринку, необхідно шукати шляхи зниження цін на існуючий асортимент продукції, а також збільшувати обсяги реалізації. Ці дії дозволять розвиватися підприємству, збільшити коло споживачів, а також посунути конкурентів-лідерів ринку з їх позицій.

На мою думку, для цього необхідно шукати нових постачальників на міжнародних ринках з кращими для нас умовами співпраці. Це в свою чергу дасть змогу ТОВ «Укрпромекс» реалізувати необхідні кроки для підвищення власних конкурентних позицій.

Якщо ТОВ «Укрпромекс» обере співпрацю з Туреччиною, то матиме можливість, знизити ціну на генератори майже в 1,19 рази з 2317 грн до 1945,8 грн. В свою чергу таке зниження ціни на товар, дозволить підприємство розширити обсяги збуту і однозначно посилити свої позиції на ринку перед конкурентами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И.С. Алексеев. – М.: Дашков и К, 2009. – 304 с.
2. Алексеев И.С. Управление внешнеэкономической деятельностью : учеб. пособие / И.С. Алексеев ; под ред. В.А. Трайнева. – К. : ИТК «Дашков и К», 2002. – 304 с.
3. Арабян М.С. Международные конвенции и соглашения по внешнеэкономической деятельности / М.С. Арабян, И.Г. Николаева. – К.: Экономист, 2009. – 1152 с.
4. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підруч. / І.В. Багрова. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 580 с.
5. Бакурова О.А. Облік зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О.А. Бакурова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 341 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна – Д. : ДонДУЕТ, 2006. – 230 с.
7. Баринов В.А. Внешнеэкономическая деятельность / В.А. Баринов. – К.: Форум, 2009. – 192 с.
8. Баскаков А. П. Формирование организационно-экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий : дис. канд. экон. Наук : 08.00.05 / Баскаков Андрей Петрович. – Харьков, 2006. – 216 с.
9. Бауэрсокс Д. Логистика : Интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – Х. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 640 с.
10. Бурмистров В.Н., Холопов К.В. Внешняя торговля – Х.: Юрист, 2001. – 384 с
11. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.

12. Вітлінський В.В. Ризикологія в зовнішнь-економічній діяльності : навч. посіб. / В.В. Вітлінський, Л.Л. Маханець. – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2012. – 432 с.
13. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – Л. : Афіна, 2004. – 140 с.
14. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – Х. : Изд-во СПб, 2001. – 512 с.
15. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Оленко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 512 с.
16. Георгіаді Н.Г. Основы зовнішньоекономічної діяльності : навч.-метод. посіб. / Н.Г. Георгіаді, Х.С. Передало, С.В. Князь. – 2-ге вид. – Л. : Львівська політехніка, 2013. – 236 с.
17. Глазьев С. Внешнеэкономическая деятельность: итоги и перспективы//Внешняя торговля.-1993.-№7.-стр.2-9.
18. Горчаков В.Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2005. – 22 с
19. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16 січня 2003 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-1>.
20. Гребельник О.П. Основы зовнішньоекономічної діяльності: підручник/ О.П. Гребельник. – вид. 3-тє перероб. та допов. – ЦУЛ, 2008. – 432 с.
21. Дідівський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / М.І. Дідівський – К. : Знання, 2006 – 463 с.
22. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. / Г.М. Дроздова. – К. : ЦУЛ, 2002. – 171 с.

23.Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник для студ. Вузів. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 247 с.

24.Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / [під ред. С. В Мочерного]. – Львів : Світ, 2005. – Т.1 – 616 с.

25.Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / [авт.-уклад. Д. Д. Гордієнко]. – К. :КНТ, 2006. – 308 с.

26.Єрмаченко В. Є. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / В. Є. Єрмаченко, С. В. Лабунська, О. Г. Малярєвська та ін.; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 479 с.

27.Завгородній А.Г. Зовнішньоекономічна діяльність : термінолог. словник / А.Г. Завгородній. – К. : Кондор, 2011 – 168 с.

28.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16 квітня 1991 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>.

29. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.

30. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 792 с.

31. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підруч. для вузів / І.В. Багорова, Н.І. Редіна, В.Є.Власюк, О.О. Гетьман ; за ред. І.В. Багрової. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 580 с.

32.Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів / І. В. Багорова, Н. І. Редіна, В. О. Власюк, О. О. Гетьман ; за ред. І. В. Багрової. – К., Центр навч. літ., 2004. – 580 с

33. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Я.С. Крап'як та ін. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 608 с.

34. Ілляшенко С.М. Методичні засади вибору інноваційної стратегії підприємства / С.М. Ілляшенко // Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – 328 с.

35. Інкотермс. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2000 року) http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/988_007 16. Хамініч С. Ю. митно-тарифне регулювання в умовах інтеграції України до світового господарства : монографія / С. Ю. Хамініч ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. – Д. : Наука і освіта, 2008. – 210 с

36. Карлова І.О. Глобалізація: сутність, наслідки та вплив на соціально-економічний розвиток України // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - №11. – С. 41-52.

37. Катренко А.В. Теорія прийняття рішень : підручник / А.В. Катренко, В.В. Пасічник, В.П. Пасько ; за заг. ред. М.З. Згуровського. – К. : ВНУ, 2013. – 448 с.

38. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Л. : Львівська політехніка, 2012. – 244 с.

39. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / О.А. Кириченко // 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2012 – 386с.

40. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія. / В.Р. Кігель. – К. : ЦУЛ, 2003. – 202 с.

41. Клейбанова Т. С. Реалізація системи адаптивного управління податковим навантаженням підприємства в умовах трансформаційної економіки / Т. С. Клейбанова, Г. С. Ястребова // Економіка розвитку. – 2008. – №3 (47). – С. 56-61.

42. Ковач І.І. Конкурентоспроможність регіонів у контексті європейської інтеграції України // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – №18. – С. 49-51
43. Козик В. В. Зовнішньоекономічної операції і контакти : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Я.С. Карп'як та ін. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 607 с.
44. Коломієць І.Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації / І.Ф. Коломієць. – Л. : Ніка, 2004. – 246 с.
45. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. / А.І. Кредісов. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : ВІРА-Р, 2002. – 552 с
46. Крикавський Є.В. Логістика : компендіум і практикум : навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К. : Кондор, 2013. – 340 с.
47. Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Л. : Львівська політехніка, 2006. – 368 с.
48. Ларина Р.Р. Логистический аудит в обеспечении эффективной деятельности промышленных предприятий региона / Р.Р. Ларина // Бизнес-информ. – 2011. – № 3–4. – С. 98–102.
49. Ларіна Р.Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем : підходи та проблеми / Р.Р. Ларіна, А.В. Рязанов // ДонДУУ. – 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.
50. Леоненко П. М., Черепніна О. І. Зовнішньоекономічна діяльність України: сучасні тенденції розвитку / Леоненко П. М., Черепніна О. І. // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7 (145). – С. 123-127.
51. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций / К.В. Захаров, А.В. Цыганок, В.П. Бочарников, А.К. Захаров. – К. : Эльга, Ника-центр, 2004. – 260 с.

52.Мазаракі А.А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі: монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. – К.: КНТЕУ, 2010. – 470 с.

53. Мазаракі А.А. Структурна переорієнтація зовнішньої торгівлі у системі факторів економічного зростання / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Л.П. Кудирко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 630 с.

54.Макогон Ю.В. Развитие внешнеэкономических связей регионов//Экономика Украины.-1992.-№6.-стр.47-50.

55. Мазаракі А.А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі : Монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник // Міністерство освіти і науки України. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 470 с.Машталір Я. П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / Я. П. Машталір. – Хмельницький, 2009. – 23 с.

56.Мельник Т. М., Головачова О. С. Регулювання експорту зерна в Україні / Т.М.Мельник, О.С.Головачова // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2014. – вип. 7. – С. 77-91

57.Мельник Т.М. Регулювання експорту зерна в Україні / Т.М. Мельник, О.С. Головачова // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2014. – вип. 7. – С. 77-91 РИНЦ SCIENCE INDEX

58.Мельник Т.М., Вишинська Т.Л. Іллегалізація сфери зовнішньої торгівлі товарами в Україні / Т.М.Мельник, Т.Л.Вишинська // Економічний часопис XXI ст. - 2014. - №7-8.- С.23-36 Scopus, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost,C.E.E.O.L. , INFOBASE INDEX, РИНЦ

59.Мельник Т.М. Регуляторна зовнішньоторговельна політика України у сфері АПК[Текст]/ Т.М. Мельник, О.С. Головачова // Економічний часопис-XXI - 2015. - №3-4(2) (Scopus, Ulrich's Periodicals Directory.

60. Мировая экономика и международный бизнес : учебник / под ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – 5-е изд., стер. – Х. : Кнорус, 2012. – 688 с.
61. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / за ред. І.О. Піддубного. – 2-ге вид., стер. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 38 с.
62. Осовська Г.В. Менеджмент організацій [Підручник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 680 с.
63. Петешова Т.А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства / Т.А. Петешова// Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Випуск 261: В 7 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 908-918.
64. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посібник] / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 270 с.
65. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.] ; под. ред. и предсл. В. Д. Щетинина. – К. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
66. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров; [за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
67. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. — Х.: ИНФРА, 2000. — 241 с.
68. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації. [Підручник]/ Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. - К.: Кондор, 2009. – 470 с.
69. Череп А.В. Стратегічне планування і управління. [Навчальний посібник]/А.В. Череп, А.В. Сучков. - К.: Кондор, 2011. – 334 с.
70. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент. [Навчальний посібник]/ П.І. Юхименко. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**
суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	<u>УКРПРОМЕКС</u>	за ЄДРПОУ	2014	01	01
Територія	<u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	за КОАТУУ	21557942		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8039100000		
Вид економічної діяльності	<u>Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів</u>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб	<u>31</u>		45.31		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 01601 Україна, м.Київ, Гоголівська 22/24					

1. Баланс
на 31.12.2013 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		
первісна вартість	1011	34372.500	57287.600
знос	1012	(3740.00)	(6233.400)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	146.200	243.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	30778.7	51298
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	13013.300	21688.800
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1625.600	2709.300
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	969.800	1616.300
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1167.400	1945.600
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	942.300	1570.500
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	17718.400	29530.500
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	48497.100	80828.500

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	9.00	14.900
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(258.800)	431.300
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	249.800	416.400
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	13670.500	22784.300
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1279.500	2132.500
товари, роботи, послуги	1615	26919.300	44865.400
розрахунками з бюджетом	1620	199.400	332.300
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	118.500	197.500
розрахунками з оплати праці	1630	250.500	417.500
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5809.600	9682.600
Усього за розділом III	1695	48247.300	80412.100
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	48497.100	80828.500

**2. Звіт про фінансові результати
за 31.12.2013 р.**

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	171524.300	285873.800
Інші операційні доходи	2120	2720.200	4533.600
Інші доходи	2240	1.700	2.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	174246.200	290410.100
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(147765.00)	(246275.100)
Інші операційні витрати	2180	(134.00)	(223.200)
Інші витрати	2270	(655.00)	(1091.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(148554.00)	(247590.200)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	25692.00	42820.00
Податок на прибуток	2300	(4624.600)	(7707.600)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	21067.400	35112.400

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	УКРПРОМЕКС	за ЄДРПОУ	2015	01	01
Територія	М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н	за КОАТУУ	21557942		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8039100000		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб	30		45.31		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24					

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		
первісна вартість	1011	57287.600	71609.500
знос	1012	(6233.400)	(7791.800)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	243.800	304.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	51298	64122.500
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	21688.800	27823.500
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2709.300	4637.100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1616.300	2020.400
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1945.600	2432.100
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1570.500	3218.200
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	29530.500	36913.100
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	80828.500	101035.600

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	14.900	18.700
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(431.300)	539.200
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	416.400	520.500
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	22784.300	28480.300
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2132.500	2665.700
товари, роботи, послуги	1615	44865.400	56081.800
розрахунками з бюджетом	1620	332.300	415.400
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	197.500	246.700
розрахунками з оплати праці	1630	417.500	521.900
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9682.600	12103.300
Усього за розділом III	1695	80412.100	100515.100
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	80828.500	101035.600

**2. Звіт про фінансові результати
за 31.12.2014 р.**

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	239956.300	171524.300
Інші операційні доходи	2120	1996.900	2720.200
Інші доходи	2240	279.200	1.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	242232.4	174246.200
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(210497.700)	(147765.00)
Інші операційні витрати	2180	(382.400)	(134.00)
Інші витрати	2270	(1189.600)	(655.00)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(212069.7)	(148554.00)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	30162.7	25692.00
Податок на прибуток	2300	(5429.286)	(4624.600)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	24733.414	21067.400

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ		
		2016	01	01
Підприємство	УКРПРОМЕКС	за ЄДРПОУ		
Територія	М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	33			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24				

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		
первісна вартість	1011	71609.500	83740.40
знос	1012	(7791.800)	(14414.200)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	304.800	304.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	64122.500	69631.0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	27823.500	27015
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4637.100	4352.200
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2020.400	2.800
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2432.100	4883.700
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3218.200	6827.900
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		219.900
Усього за розділом II	1195	36913.100	43301.500
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	101035.600	112932.500

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	18.700	204.700
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(539.200)	3533.200
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	520.500	3737.900
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	28480.300	31300.0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2665.700	
товари, роботи, послуги	1615	56081.800	65200.700
розрахунками з бюджетом	1620	415.400	338.300
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	246.700	283.300
розрахунками з оплати праці	1630	521.900	711.500
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12103.300	11360.800
Усього за розділом III	1695	100515.100	109194.600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	101035.600	112932.500

**2. Звіт про фінансові результати
за 31.12.2015 р.**

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	357342.300	239956.300
Інші операційні доходи	2120	5667.100	1996.900
Інші доходи	2240	3.400	279.200
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	363012.8	242232.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(307843.900)	(210497.700)
Інші операційні витрати	2180	(279.0)	(382.400)
Інші витрати	2270	(1364.900)	(1189.600)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(309487.800)	(212069.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	53525.00	130162.7
Податок на прибуток	2300	(9634.5)	(5429.286)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	43890.5	24733.414

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ		
		2017	01	01
Підприємство	<u>УКРПРОМЕКС</u>	21557942		
Територія	<u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	240		
Вид економічної діяльності	<u>Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів</u>	45.31		
Середня кількість працівників, осіб	<u>35</u>			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24				

1. Баланс
на 31.12.2016 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		
первісна вартість	1011	83740.400	85419.800
знос	1012	(14414 .200)	(21567.700)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	304.800	
Усього за розділом I	1095	69631.0	63852.100
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	27015	42445.2
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4352.200	4446.100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.800	6409.300
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4883.700	112.300
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6827.900	8566.200
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	219.900	1549.0
Усього за розділом II	1195	43301.500	63528.100
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	112932.500	127380.200

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	204.700	250.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3533.200	7374.600
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	3737.900	7624.600
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	31300.0	15959.400
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		12534.200
товари, роботи, послуги	1615	65200.700	81538.200
розрахунками з бюджетом	1620	338.300	606.700
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	283.300	452.100
розрахунками з оплати праці	1630	711.500	1154.700
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	11360.800	7510.300
Усього за розділом III	1695	109194.600	119755.600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	112932.500	127380.200

**2. Звіт про фінансові результати
за 31.12.2016 р.**

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	460853.0	357342.300
Інші операційні доходи	2120	14499.100	5667.100
Інші доходи	2240	115.700	3.400
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	475467.8	363012.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(397447.200)	(307843.900)
Інші операційні витрати	2180	(801.100)	(279.0)
Інші витрати	2270	(5292.900)	(1364.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(403541.2)	(309487.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	71926.600	53525.000
Податок на прибуток	2300	(12946.788)	(9634.5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	58979.812	43890.5

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	<u>УКРПРОМЕКС</u>	за ЄДРПОУ	2018	01	01
Територія	<u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	за КОАТУУ	21557942		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8039100000		
Вид економічної діяльності	<u>Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів</u>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб	<u>37</u>		45.31		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24					

1. Баланс
на 31.12.2017 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		0.0
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	85419.800	101612.400
знос	1012	(21567.700)	(35981.900)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	0.0
Інші необоротні активи	1090	0.0	0.0
Усього за розділом I	1095	63852.100	65630.50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	42445.2	72550.4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4446.100	11181.400
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6409.300	8316.700
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	112.300	865.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	0.0
Гроші та їх еквіваленти	1165	8566.200	12808.400
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1549.0	1941.800
Усього за розділом II	1195	63528.100	107663.700
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	127380.200	173294.200

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	250.0	250.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7374.600	5229.200
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	7624.600	5479.200
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	15959.400	18458.600
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12534.200	59838.500
товари, роботи, послуги	1615	81538.200	65101.700
розрахунками з бюджетом	1620	606.700	468.600
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	452.100	694.800
розрахунками з оплати праці	1630	1154.700	1776.0
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	0.0
Інші поточні зобов'язання	1690	7510.300	21476.800
Усього за розділом III	1695	119755.600	167815.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	127380.200	173294.200

**2. Звіт про фінансові результати
за 31.12.2017 р.**

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	532099.500	460853.0
Інші операційні доходи	2120	29115.900	14499.100
Інші доходи	2240	11191.700	115.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	572407.1	475467.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(456760.600)	(397447.200)
Інші операційні витрати	2180	(1614.800)	(801.100)
Інші витрати	2270	(877 5.400)	(5292.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(467150.8)	(403541.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	105256.3	71926.600
Податок на прибуток	2300	(18946.134)	(12946.788)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	86310.166	58979.812

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)