

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі»
(за матеріалами ТОВ «АЛЬТ-СТАР», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Атамаса Віктора
Вікторовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	5
1.1. Економічна сутність, принципи та організаційний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств.....	5
1.2. Методи оцінювання результатів управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЛЬТ-СТАР».....	15
2.1. Оцінка конкурентного ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.....	15
2.2. Аналіз результатів управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЬТ-СТАР».....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЛЬТ-СТАР».....	39
3.1. Розроблення програми вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	39
3.2. Прогнозне оцінювання результатів впровадження програми удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Сьогодні більшість сучасних підприємств функціонує в мінливому конкурентному середовищі. Тому підприємства потребують впровадження механізму управління конкурентоспроможності. Дана система допоможе їм зайняти чітку впевнену позицію на ринку та стабільно її утримувати.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує стабільний фінансовий розвиток та швидке економічне зростання, особливо це стосується підприємств, які тільки починають свій складний шлях у сфері торгівлі.

Актуальність і значущість теми визначається також тим, що аналіз і оцінка ефективності управління конкурентоспроможності підприємств та її вдосконалення дозволяє керівникам, незважаючи вже на досягнуті результати, оцінити постійно мінливу ситуацію на ринку та розробити заходи щодо їх усунення. А якщо брати до уваги, що зараз часи активного інтелектуально-інформаційного розвитку, а ринки достатньо насичені підприємствами, важливим є впровадження новітніх рішень, основою для яких є – новітні технології.

Разом з тим, значна зацікавленість у зазначених питаннях зумовила актуальність обраної теми дослідження.

Метою роботи є дослідження системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЬТ-СТАР» та розробка заходів щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні завдання:

1. Розглянути поняття конкурентоспроможності та її складові.
2. Зрозуміти методи оцінювання конкурентоспроможності.
3. Оцінити внутрішній потенціал підприємства ТОВ «АЛЬТ-СТАР».
4. Провести аналіз результатів управління конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТ-СТАР».

5. Розробити програму вдосконалення управління конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛБТ-СТАР».

При написанні роботи використовувалися наступні методи дослідження: оцінка конкурентоспроможності за критерієм Вальда, Гурвиця, Лапласа, коефіцієнти ефективності використання фінансових ресурсів, власного капіталу, незалежності (власності), фінансової стійкості, також використані: описовий, графічні методи і метод аналізу документів.

Інформаційно-емпіричної базою даного дослідження є монографічні літературні джерела за темою роботи, спеціалізовані видання в цій галузі, результати спостережень, Інтернет-ресурси, а також розрахунки, проведені автором.

Сформульовані в роботі висновки і рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності дадуть змогу ТОВ «АЛБТ-СТАР» оптимізувати управління мережею філій, що є значним конкурентним фактором.

Матеріали дослідження було апробовано у вигляді опублікованої статті в збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» Київського національно-економічного університету (додаток А).

Структура роботи: робота включає в себе вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, який складається з 44 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1 Економічна сутність, принципи та організаційний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств

Сьогодні економічні дослідження поняття «механізм» пояснюють його, як сукупність організаційної структури підприємства, його конкретні важелі, інструменти і методи управління. Регламенти та принципи організації, що реалізують економічні закони та допомагають досягнути мети управлінських завдань. Саме слово «механізм» походить від грецького – *mechané*. Воно означає «машина», «зброя» [6].

У науковій літературі переважно знаходиться пояснення, що механізм управління – це ефективний спосіб реалізації цілей в організації, за допомогою методів, засобів та взаємопов'язаних принципів [6].

Конкурентоспроможність – це здатність певних об'єктів або суб'єктів перевершувати конкурентів у заданих обставинах. Підприємство, товар, галузь, регіони – об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю [5].

Підприємство, що має здатність вести суперництво і на внутрішньому, і на світовому ринку отримує втілення в категорії «конкурентоспроможність».

С.Ф. Покропивний зазначає, що поняття конкурентоспроможність треба розуміти, як ефективна здійснена господарська діяльність, що забезпечує досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Тобто суть конкурентоспроможності полягає у здібностях підприємства до успішної реалізації товарів та послуг [2].

Одним з основних складових системи адаптації підприємств до умов зовнішнього ринку є механізм управління конкурентоспроможністю. Він забезпечує тривале виживання підприємствам. Даний процес розвиває організацію за допомогою ефекту синергії за всіма напрямками діяльності. Ученим Д.В. Погребняком зауважено, що методи спрямовані на досягнення цілей підприємства, це і є механізм управління конкурентоспроможністю [7].

Також І.В. Крив'язюк розглядає саме економічні методи та інструменти як вплив на внутрішню господарську діяльність підприємства за допомогою механізму управління конкурентною спроможністю. Цей процес забезпечує досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства [3].

Дослідник Ю.В. Ушкаренко стверджує, що на систему управління виробництвом впливають організаційні та економічні чинники. Вони й формують механізм управління конкурентоспроможністю, забезпечуючи ефективне функціонування та розвиток [9]. Ю.А. Плугіна зазначає, що такий механізм називається системою і являє собою взаємопов'язані дії, спрямовані на ефективний розвиток підприємства [6].

Проаналізувавши наукову думку вчених, можна сказати, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це взаємопов'язані організаційні та економічні інструменти та важелі, що в сукупності становлять вплив на зменшення недоліків та генерування цінностей підприємства. Вони забезпечують його успішне функціонування та розвиток. Посилаючись на дане твердження, механізм управління конкурентоспроможністю будується на основі центральних елементів. У результаті чого формулюються цільові комплексні блоки. Вони відображають суть організаційних, техніко-технологічних заходів. Їх взаємозв'язок та взаємозалежність реалізують ефективний результат здійснення управлінських рішень у сфері діяльності підприємства. Механізм управління будується на визначальних принципах.

За О.Є. Кузьмінім, принцип називають вихідним положенням економічної теорії. Основним керівним напрямом підприємства, його видом економічної діяльності [7].

Саме такі принципи формують стійку конкурентну позицію, на основі якої здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- комплексність;
- системність;
- динамічність;

- безперервність;
- оптимальність;
- конструктивність [8].

Ці принципи діють при взаємодії дотримання основних принципів теорії конкуренції: еквіфінальність, інкременталізм, емерджентність.

Відповідно, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства будується на наступних принципах (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи, які лежать в основі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Сутність принципу
Адаптивність	Здатність системи управління конкурентними перевагами, досягати поставлених цілей у будь-яких умовах.
Гнучкість	Осучаснення технологій або оновлення стратегії діяльності організації під час можливих змін в системі конкурентних переваг, в результаті накопичення інформації.
Динамічність	Не зважаючи на безперервний розвиток ринку та зміну його умов та кон'юктури, забезпечуються конкурентні переваги та відбувається його динамічний аналіз та оцінка результатів.
Дотримання законів	Обов'язкове врахування дії законів організації структур і процесів.
Ідейність	Генерування цінностей для споживачів.
Інноваційність	Впровадження інноваційних ідей менеджменту
Інтеграція	Погодженість між довгостроковими та короткостроковими цілями і завданнями підприємства.
Орієнтація на клієнта	Орієнтованість на ринки і потреби споживачів.
Науковість	Сучасні методидослідження.
Сучасність	Використання інноваційних технологій

Сформовано автором на основі: [8]

Механізм управління конкурентоспроможністю будується на багаторівневій основі (Рис. 1.1).



Рис. 1.1 Рівні організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств

Сформовано автором на основі: [8]

Формування механізму управління конкурентоспроможністю дає можливість формувати конкурентну карту та конкурентний профіль підприємства.

Кадри, інформація, матеріали, фінанси, інвестиції, енергія, реклама – це всі складові, на які має вплив механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Основними складовими такого механізму є:

- розвиток нормативно-правового забезпечення конкурентоспроможності;
- підвищення фінансових можливостей підприємства;
- збалансованість доходів і витрат;
- перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників;
- формування інформаційних систем для моніторингу показників конкурентоспроможності;
- формування центрів із науково-технічної підтримки процесів розроблення;

▪ реалізація стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [8].

Стратегічно важливі цілі функціонування підприємства потрібно систематизувати, впорядкувати основні напрямки діяльності підприємства та побудувати схему механізму управління конкурентоспроможністю.

Зовнішнє середовище та внутрішні чинники впливають на окремі види діяльності та конкурентний потенціал підприємства. Саму схему потрібно будувати за такими етапами. (Рис.1.2).



Рис.1.2 Етапи схеми побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Сформовано автором на основі: [10]

1.2. Методи оцінювання результатів управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі

Оцінка конкурентоспроможності підприємства демонструє у конкретний момент часу рівень конкурентоспроможності підприємства, під час певного періоду показує зміни даного процесу, виявляє переваги підприємства на ринку. У науковій літературі не існує однозначної методології дослідження показників конкурентоспроможності. Систематизувавши результати наукових досліджень, можна виявити такі методи (Табл.1.2).

Табл. 1.2

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Ознаки класифікації	Групи методів	Методичні підходи
1	2	3
За рівнем ухвалення рішень	Стратегічні	Модель Shell/DPM, модель БКГ, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Самооцінка, конкурентоспроможність товару, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, Інтегральні методи
За ступенем функціонування окремих факторів	Спеціальні	Побудова матриць
	Комплексні	Метод балів, індексний, Інтегральний метод
Показники і змінні аналізу	Характеристика ринкових позицій	Моделі Портера, Shell/DPM, БКГ; методи PIMS, Мак Кінсі
	Характеристика рівня менеджменту	Бенчмаркінг, карти стратегічних груп, аналіз ситуацій; методи LOTS та експертних оцінок.
	Характеристика фінансово-економічної діяльності	Фінансово-економічний аналіз, прогнозування фінансового стану підприємства.
За формою зображення підсумків	Еліптичні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
	Індексні або аналітичні	Конкурентоспроможність продукції, теорія ефективності конкуренції, конкурентні переваги.
	Матричні	Побудова матриці Ансоффа, Shell/DPM, БКГ, Мак Кінсі; методи – PIMS.

Продовження Табл.1.2

1	2	3
За способом оцінювання	Якісні	Методи SWOT-аналізу, експертних оцінок, евристичні.
	Кількісні	Метод балів, метод різниць, Інтегральний метод, метод диференціацій.

Сформовано автором на основі: [10]

З розрахунками відносних величин, що визначаються рівнем основних показників за окремим аспектом результату конкурентоспроможності, відповідають кількісні методи, які об'єднуються у групі та інтегральні показники. Вони оцінюють реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за вигідні позиції.

Якісні методи тісно об'єднані з суб'єктивними та умовними експертними оцінками. Такі методи достатньо гнучкі, дозволяють оцінювати реальний стан підприємства, а не цифрові показники. Для ефективного результату використовується лише достовірна інформація.

Основою матричного методу є побудова двовимірних таблиць. Вони побудовані за принципом системи координат. Сутність методу – маркетингове оцінювання діяльності підприємств. Релевантна інформація дає інформацію про обсяги проданого товару та наданих послуг, на основі чого дається достовірна оцінка конкурентоспроможності. Такі методи прості у застосуванні. Проте мають такі недоліки, як обмежена кількість характеристик, відсутність аналізу причин недостатньої кількості факторів, некомпетентна оцінка зростання ринку та частки підприємства на ньому.

Можна оцінювати конкурентоспроможність складними розрахунками, так і простими математичними операціями за допомогою індексних методів – розрахункових, кількісних методів, пов'язаних з визначенням одиничного коефіцієнту за основним рівнем показника й аспектами діяльності організації. Ці дані зводять до інтегрального показника.

Багатокутник конкурентоспроможності або радіальна діаграма будується графічним методом. Його перевага – це простота та наочність, а

недоліки – обмеженість у визначенні рівнів показників узагальнених критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

Спеціальні методи оцінюють конкурентоспроможність за різними виокремленими факторами виробництва організації. Сюди входять виробничі, маркетингові, фінансові складові підприємницької діяльності.

Комплексний підхід і передбачення аналізу усього спектру найважливіших параметрів життєдіяльності підприємства забезпечують комплексні методи. В їх основі лежить широкий перелік порівняльних переваг, враховуються параметри всередині ринку діяльності та зовні. Характеризується конкурентна позиція на ринку за допомогою стратегічних методів.

Окремі напрями виробництва та діяльності підприємства оцінюють тактичні методи. Рішення ухвалюються за їх результатами. Такі методи стосуються, як правило, короткострокового періоду.

Один і той самий метод оцінювання належить до різних груп, проте може показувати її класифікацію. Таким прикладом є матриця БКГ (Матриця Бостонської Консалтингової Групи). За формою подання результатів це матричний метод. Одночасно за показниками він характеризує ринкові позиції підприємства. Також належить до групи стратегічних методів за рівнем ухвалення рішень.

Сучасна економіка відображає широкий спектр підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Поряд з їх загальною класифікацією, дозволяє виокремити певні групи методів. Їх чисельність коливається від 5 до 9. Методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції є ключовими в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства.

У Таблиці 1.3 наведено переваги та недоліки найпоширеніших 9 груп методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод 1	Переваги 2	Недоліки 3
Порівняння з еталоном	Комплексний та наочний	1.Невключають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища
Визначення конкурентної позиції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналізує окремі елементи понціалу підприємства	1.Складність інформаційного забезпечення розрахунків 2. Трудомісткий алгоритм 3.Оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Заснований на теорії мультиплікаторів	Оцінює велику кількість показників підприємства	1.Громіздкий метод 2. Результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Інтегральний метод	Простий та наочний, дозволяє отримати однозначну оцінку конкурентів виробника	1. Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності 2.Не враховує галузеві особливості 3.Обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Матричний метод	Дозволяє у динаміці проаналізувати конкуренцію	1. Концентрація уваги лише на одній стратегії 2.Обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Заснований на теорії якості товару	Аналіз уваги споживачів та якості продукції	1. Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства 2. Використовується для виробників одного виду продукції 3. Відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Заснований на теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану підприємства	1. Складне узагальнення результатів аналізу та великий обсяг розрахунків. 2. Не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності

Продовження Табл.1.3

Базується на терії рівноваги галузі та підприємства	Якісне оцінювання на світовому рівні	1.Об'єктивно відображаєлише зовнішні умови роботи 2. Не характеризує здатність до адаптації
Заснований на аналізі порівняльних переваг	Простий у своїх розрахунках та є найбільш поширеним	1.Статичність отриманих оцінок 2. Неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства 3. Не відображає взаємодію виробника продукціїз ринком.

Сформовано автором на основі: [8; 11]

Результати дослідження показують, що питання конкурентоспроможності підприємств залишається недостатньо вивченим та потребує детального дослідження. Задовольнити вимоги сучасних підприємств можна, використовуючи методи оцінювання в сукупності, а не поодинці.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЛЬТ-СТАР»

2.1. Оцінка конкурентного ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства

Підприємство ТОВ «АЛЬТ-СТАР» працює на ринку автомобільних запчастин, компонентів та послуг СТО. Отже, дослідимо особливості цього ринку в Україні та в місті Київ.

Український ринок автокомпонентів є невід'ємною частиною глобальної економіки, і тому його стан і розвиток залежить від змін світової кон'юнктури. На галузеві ринки сильний вплив роблять такі фактори як ціна на нафту, динаміка валютних курсів, очікування тих чи інших трендів.

В Україні протягом декількох минулих років складається наступна картина. Макроекономічна ситуація дещо стабілізувалася. Втім, триває зниження добробуту населення, падіння доходів. Ситуація, що складається, відображається на автомобільному ринку.

У 2018 році продажі легкових автомобілів збільшилися на 13% порівняно з 2019 роком. На дану позитивну динаміку, швидше за все, вагомий вплив зробив фактор відкладеного попиту. В результаті продажу автомобілів росли два роки поспіль в 2019-2018 рр. У поточному році авторинок зупинився і показує невеликий спад продажів нових автомобілів.

Якщо ж оцінювати обсяги ринку за більш тривалий період, то рівень продажів нових автомобілів все ще на 40% нижче, ніж у 2012 році. У поточних макроекономічних умовах навряд чи будуть досягнуті результати п'яти-, семирічної давності.

Від ємності ринку нових автомобілів безпосередньо залежить динаміка парку автомобілів. Це ключовий показник як для ринку автокомпонентів, так і ринку автосервісного обслуговування.

Важливо оперувати поняттям рухомий парк, в який включають інтенсивно експлуатовані автомобілі. Саме вони потребують регулярного обслуговування та ремонту, формують попит на автозапчастини.

Бум на старі авто, що почався в Україні з появою "євроблях" і відкриттям ще попереднім депутатським складом Ради кордонів для автомобільного "секонд-хенду" до 2019 року спричинив за собою і різкий сплеск попиту на автомобільні запчастини. Що й зрозуміло - навіть колесили відмінними дорогами Євросоюзу машини віком потребують свіжих комплектуючих і деталей.

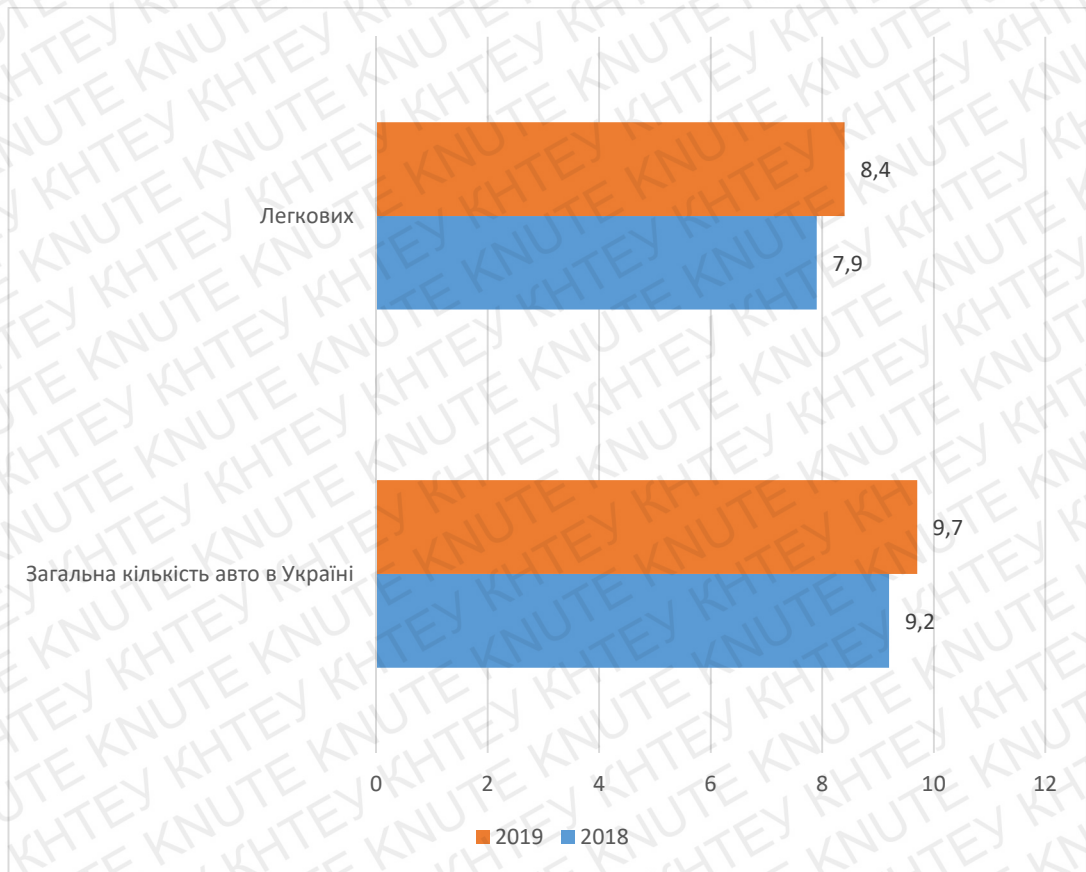


Рис. 2.1. Характеристика Українського автопарку, млн од. [43]

Загальна кількість автомобілів становить 22,4 року – це на 0,4 року більше, ніж торік.



Рис. 2.2. Характеристика віку Українського автопарку, років [42]

Так сталося не тільки через збільшення віку автомобілів.



Рис. 2.3. Частка імпорту вживаних авто в структурі імпорту, % [42]

Тотальна залежність від імпорту запчастин зберігається. Вітчизняні автомобілісти добре забезпечені запчастинами для найбільш ходових марок

машин, таких як Daewoo Sens, Таврія або Chevrolet Aveo, - причому, від авторизованих виробників нашої країни, Білорусі та Польщі.

Однак, з іншими моделями не завжди все так просто – причина в тотальній залежності ринку автозапчастин України від імпорту. Дійсно, ситуація не найпростіша, що і підтверджують цифри.

Близько 88% запасних частин і комплектуючих, що реалізуються на ринку України мають іноземне походження, причому часто невідоме і шанс наткнутися на "безіменний Китай" та інші "репліки" досить велика. Причому, коли мова йде про нові запчастини, то імпорту на прилавках автомагазинів і ринкових розкладках в 7 разів більше, ніж авто-деталей "Made in Ukraine".

Відповідно, тільки 12% автозапчастин не є привізними в Україну. Але частина з них, це просто результат розбирання старих машин. До речі, багато "євробляхів" або вже спіткала або чекає така ж доля: часто їх вигідніше розібрати, ніж легалізувати.

Зростання ринку автозапчастин залишається неухильним. Загальний фінансовий обсяг ринку автозапчастин України в 2019 зростання продовжиться. Нагадаємо, що в попередньому 2018 році він був зафіксований на позначці 50 мільярдів, що вдвічі перевищило показники піково-кризового 2017 року – тоді, відповідно, їх було реалізовано на 25 млрд. гривень.

Втім, вітчизняні фабриканти автомобільних запасних частин також користуються сприятливою ситуацією – в Україні вже виробляється деталей на понад 1 мільярд на рік.

І ще один факт про вітчизняний автопарк. Сьогодні чисельність автомобілів у віці 3-10 років становить 25% від загальної чисельності. У зв'язку з обвалом продажів нових автомобілів в 2017-2019 рр. почалося зниження фізичного обсягу даної вікової групи автопарку. Це тривожний знак, оскільки саме ця категорія автомобілів є найбільш обслуговуваною аудиторією для СТО і найбільшим потенційним споживачем автозапчастин.

Згідно з прогнозом, протягом найближчих трьох років кількість автомобілів цієї вікової групи буде повільно знижуватися.

Протягом найближчих декількох років не слід очікувати як високих продажів нових автомобілів, так і високої динаміки зростання вітчизняного автопарку.

У роки, коли продажі автомобілів були на високому, нині недосяжному рівні, ситуація на автокомпонентному ринку і ринку сервісного обслуговування автомобілів була сприятлива для екстенсивного зростання. Дистриб'ютори, оптовики, точки роздрібних продажів, станції техобслуговування мали позитивну динаміку за рахунок того, що росли і парк, і пробіг автомобілів. Сьогодні на ринку складається нова ситуація. Фактично зник драйвер зростання – різке збільшення чисельності автопарку.

Аналіз динаміки величини середнього пробігу автомобіля, як одного з факторів, що впливають на потенціал ринку автокомпонентів, теж має не надто райдужну картину. Протягом 2017-2018 рр. через кризу і скорочення доходів населення спостерігалось різке падіння усередненого показника пробігу автомобілів. У 2017 році його величина склала 13 070 км. Порівняно з попереднім 2014 роком він знизився. Роком раніше пробіг був майже на 2 тис. км більше (15 417 км).

За минулі два роки величина середнього пробігу почала повільно зростати. Середній річний пробіг за минулий рік збільшився на 2,1% і склав 14 268 км. А сумарний пробіг рухомого парку легкових автомобілів збільшився на 2,4%. В цілому, річний пробіг, у порівнянні з мінімальними показниками 2018 року, збільшився на 10%, але все одно, показник на 8% нижче і не досяг докризового 2014 року.

При цьому частка автомобілів з річним пробігом понад 30 000 км і більше за рік знизилася на 10 процентних пунктів, порівняно з 2007 роком. Саме такі автомобілі є найбільш прибутковими клієнтами СТО, оскільки автовласники витрачають на технічне обслуговування та ремонт автомобіля суму 12 тис. грн. в середньому за рік [44].

З цими трендами підвищення пробігу корелюють опитування автомобілістів, які за останній рік збільшили інтенсивність експлуатації автомобілів. У зв'язку з цим було цікаво проаналізувати причини такої поведінки водіїв.

Результати недавнього онлайн-опитування автомобілістів показують, що 45% опитаних знизили інтенсивність експлуатації автомобіля. Ще у 39% ступінь експлуатації і пробіг не знизилися. Решта 16% опитаних стали істотно більше експлуатувати свій автомобіль, збільшивши відстань щоденних поїздок.

Серед причин, що спонукали 45% опитаних знизити експлуатацію автомобіля, найбільш часто називають альтернативні поїздки на громадському транспорті. Другою за значимістю причиною називається оптимізація маршрутів поїздки. Кілька опитаних автомобілістів вказали, що вони перестали їздити на своєму автомобілі на далекі відстані. Сформовано автором на основі [44].

Таким чином, практично половина водіїв знизила експлуатацію свого автомобіля, скориставшись як альтернативними інструментами мобільності, так і оптимізацією власне своїх поїздок. Але в той же час трохи більше половини опитаних автомобілістів не знизили ступінь експлуатації транспортних засобів, а частину їх навіть підвищила. Саме вони і стали драйверами збільшення показників пробігу на ті самі 10%, про які згадано вище.

Для учасників ринку принципово важливо сформулювати характеристики поточної ситуації, а також зробити висновки про тренди подальшого розвитку ринку автозапчастин і сервісного обслуговування.

Загальний парк автомобілів залишиться більш-менш стабільним у найближчі три роки. У свою чергу парк автомобілів віком 3-10 років зменшиться.

Річний пробіг автомобілів в середньому збільшився після кризи, але 2018 рік був останнім роком з позитивною динамікою. У найближчому майбутньому показники річного пробігу, судячи з усього, зростати не будуть.

Зазначені фактори показують, що конкуренція на авторинку буде рости в найближчі кілька років, в той час як обсяг ринку залишиться стабільним. Згідно з озвученим прогнозом, парк на найближчі роки збільшиться на 1,5%, а обсяг ринку післяпродажного обслуговування на 3,5%.

Ціновий фактор залишиться найсуттєвішим, тому кількість відвідувань у приватні гаражі залишатиметься вельми вагомим.

Еволюційно ринок увійшов у нову стадію розвитку, коли фактори екстенсивного зростання фактично вичерпані. Макроекономічна ситуація свідчить про те, що не слід очікувати якихось проривів. Не буде і зростання величини середнього пробігу. Ці вищевказані фактори стабілізують і навіть "заморожують" ситуацію. І в цьому випадку поведінка і переваги водіїв набуватиме все більшого значення.

Особливо даний фактор буде впливати на ринок післяпродажного обслуговування автомобілів. І в цьому сегменті автомобільного бізнесу відбуваються найсильніші зрушення. Доповідачі сформулювали існуючі тренди.

За останні роки еволюцію поведінки в обслуговуванні автомобілів можна описати трьома трендами. Перший полягає в неухильному зниженні частки самостійного обслуговування. Це основна тенденція поведінкової еволюції. Торік вона становила 33%. Третій тренд: 30% всіх операцій були делеговані. В цілому, причиною даної поведінки є зміни водійських пріоритетів та ускладнення транспортних засобів. Структура автосервісу змінюється, і до 2024 року прогнозується збільшення числа офіційних сервісів і різке зростання мережових СТО, а ось число незалежних СТО, навпаки, вважають фахівці, дещо скоротиться.

Сьогодні тільки 17% від усього обсягу ринку ТО і сервісу припадає на частку офіційних дилерів, ще 31% - на незалежні СТО, а решта 52% - це потенціал ринку.

Якщо ж звернутися до конкретних опитувань, вони показують аналогічні співвідношення. Згідно з їх результатами складається наступна картина.

На частку дилерського сервісу припадає 11% від усіх відвідувань автосервісів у післяпродажному обслуговуванні. У той же самий час на незалежний сервіс припадає до 37% від загального числа відвідувань СТО. Ще близько 6% припадає на станції технічного обслуговування мережевого формату. 17% ринку, згідно з дослідженням, припадає на гаражний сегмент. Але особливістю ринку сервісу є сезонне відвідування для зміни гуми, що в свою чергу спотворює картину. На шиномонтажні майстерні в загальній кількості відвідувань припадає п'ята частина заїздів (21%), і ще 8% припадає на мережевий формат.

Але якщо з цих даних виключити сезонну зміну шин, то частка відвідувань незалежного сервісу збільшиться з 37% до 48%. Таким чином, незалежний сервіс сьогодні лідер за кількістю відвідувань, з часткою ринку в 4 рази більший, ніж у офіційних дилерів.

Сервісний сегмент офіційних дилерських сервісів переживає непрості часи. Його частка скоротилася практично вдвічі за 10 років (з 21% в 2010 р.). Це об'єктивна тенденція, як правило, головною причиною відходу з такого сервісу автомобілісти також називають ціновий фактор. У доповіді на одному із заходів прозвучав такий разючий за своєю суттю приклад. Ще 10 років тому дилер заробляв 10-12% на продажу нових автомобілів, 25% - на торгівлі запчастинами і до 70% - на послугах сервісу. Сьогодні автовиробники ставлять дилерів у ситуацію, коли створення автосервісів стає для останніх не вигідним. Нав'язуючи дилерам свої умови реалізації автомобілів (з фіксованою ціною і знижками за рахунок дилера), вимагаючи купувати запчастини і аксесуари тільки у дистриб'ютора за завищеними

цінами, організовуючи сервісні центри за жорсткими нормативами, автовиробники зводять рентабельність офіційних автосервісів до мінімуму.

За даними опитувань, в Україні знижується частка автовласників, які воліють обслуговувати гарантійні автомобілі в офіційних дилерів. Якщо в червні 2018 року частка таких автовласників становила 87,1%, то в липні 2019-го - вже 82,9%.

При проходженні ТО у дилерів автовласники стали частіше оплачувати не тільки самі роботи, але ще купувати тут же витратні матеріали і запчастини. Їх частка за рік зросла з 63,3% до 68,7%, в той час як частка тих, хто оплачував тільки роботи, зменшилася з 20,3% до 15%. Це може бути пов'язано як з тим, що виробники і дистриб'ютори стали більш грамотно працювати з ціноутворенням оригінальних запасних частин, так і з відвертим нав'язуємо оригіналів, про що сказано вище.

Якщо ж порівняти ситуацію з ринками сервісу і запчастин країн Старого Світу, то вона багато в чому відмінна від вітчизняних реалій. За минулі 13 років автопарк в Європі виріс на 8%, а ринок сервісу - на 13%. Істотною відмінністю Західної і Східної Європи є співвідношення незалежних дилерів і офіційних сервісів: на Заході воно становить 58% до 42%, а на Сході континенту - 73% до 23%.

Із загальної кількості незалежних СТО 18% належать тій чи іншій мережі. При цьому кількість малих СТО "загального профілю" скорочується, а ось спеціалізовані і "вузькі", навпаки, показують зростання.

На вибір СТО впливають такі фактори, як висока кваліфікація персоналу (67,8%), зручне розташування (близько до місця роботи/проживання (42,9%)). На третьому місці рекомендації знайомих і родичів – 38,5%. Як причини вибору фігурує і такий новий фактор, як запис на ТО/ремонт у прийнятні терміни (29%).

Позитивні відгуки в інтернеті і високий імідж станції в місті розташувалися відповідно на п'ятому і шостому місці (на це вказали 23,4% і 21,8%). Високий авторитет мережевих сервісів важливий для 12,3%

автовласників. І найменш значущі такі фактори як попереднє спілкування за телефоном (11%) і зручний під'їзд до СТО (4%).

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу здійснюється за допомогою PEST – аналізу, який проведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Якісний PEST-аналіз ринку автокомпонентів України

PEST -фактори	Що дає можливість?	Що дає загрозу?
Політичні та правові фактори	танові ринки Євросоюзу.	Недосконалість державної політики в галузі інвестування. Високі митні бар'єри. Фрагментарність законодавства. Неєфективна практика виконання існуючого законодавства.
Економічні фактори	Високі ціни. Продовження економічного зростання.	Підвищення цін на енергоносії. Зменшення обсягів прибутку Підвищення цін на транспортні перевезення. Недосконалість оподаткування
Соціальні фактори	Висока активність споживачів придбанні.	Зростання сумарної заборгованості по заробітній уплаті. Соціальна незахищеність населення.
Технологічні та технічні фактори	Поява сучасних технологічних рішень стимулює попит.	Висока енергоємність продукції.

Таким чином, негативні економічні фактори зовнішнього середовища компенсовані перевагами компанії в технологічних і соціальних факторах.

Аналіз макросередовища ринку представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількісний PEST-аналіз ринку автокомпонентів

№	Політика (P)	Вага			№ п/п	Економіка (E)	Вага		
		Бал	Оцінка	Бал			Оцінка	Бал	Оцінка
1	Ступінь впливу держави на галузь	0,12	+3	+0,36	1	Попит і пропозиція	0,26	+5	+1,30
2	ставлення держави до недержавних структур	0,11	-1	-0,11	2	Рівень безробіття	0,17	-2	-0,34
3	Поправки до законод. бази	0,18	+2	+0,36	3	Рівень інфляції	0,19	-3	-0,57
4	Рівень інвестування	0,27	+5	+1,35	4	Рівень цін	0,22	+5	+1,1
5	посилення податкового тягаря на виробників	0,32	-4	-1,28	5	Конкуренція	0,14	-2	-0,28
Разом		1	-	0,68	Разом		1	-	+1,21

Продовження Табл. 2.2.

п/п	Соціум (S)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологія (Т)	Вага	Бал	Оцінка
1	Демографічна ситуація	0,21	+4	+0,84	1	Політика в сфері НТП	0,27	+4	+1,08
2	Якість життя	0,40	+5	+2,00	2	Вплив інновацій	0,41	+2	+0,82
3	Традиції	0,11	+1	+0,11	3	Вдосконалення технології виробництва	0,17	+3	+0,51
4	Відношення до праці	0,08	+2	+0,16	4	Науково-технічна регуляція	0,26	+1	+0,26
5	Соціальна мобільність	0,20	+3	+0,60	5	Розвиток технологій	0,12	+2	+0,36
Разом		1	-	+3,71	Разом		1	-	+3,03

A1-забезпеченість грамотним персоналом дозволяє повністю використовувати можливості по задоволенню високого попиту людей до якісної продукції і в доступі до нових технологій в галузі.

A2-широкий асортимент дозволяє повністю використовувати можливості по задоволенню високого попиту.

A3-стабільні зв'язки з постачальниками дозволяє повністю використовувати можливості по задоволенню високого попиту і в доступі до нових технологій в галузі.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT аналізу

		Можливості (O)			Загрози (T)		
		Ексклюзивність	Прагнення людей до якісної продукції	Доступ до доновітніх технологій	Посилення конкуренції з боку азійської продукції	падіння попиту через економічну кризу	нестабільні ціни посилення державного законодавства по відношенню до імпорتنної продукції
		Чи дозволяють сильні сторони отримати перевагу завдяки можливостям			Чи дозволяють сильні сторони уникнути загрози		
Сильні сторони(S)	Забезпеченість персоналом	A1			B1		
	Широкий асортимент запчастин	A2			B2		
	Стабільні зв'язки з постачальниками	A3			B3		
		Чи перешкоджають слабкі сторони використовувати можливість			Чи перешкоджають слабкі сторони уникнути загрозу		

Продовження Табл. 2.3.

Слабкі сторони (W)	Дуже слабка маркетингова підтримка виробника.	C1		X1		
	Необхідність адаптації продукту до умов застосування		C2			
	Необхідність навчання персоналу роботі з продуктом					
	Високі витрати на логістику	C3				X2

V1 – забезпеченість грамотним персоналом дозволяє конкурувати.

V2 - широкий асортимент дозволяє конкурувати в період падіння попиту.

V3 - стабільні зв'язки з постачальниками дозволяє конкурувати з іншими в період падіння попиту.

C1 - слабка маркетингова підтримка виробника перешкоджає в задоволенні попиту покупців.

C2-необхідність адаптації і необхідність навчання персоналу роботі з продуктом перешкоджає в доступі до нових технологій в галузі.

C3 - високі витрати на логістику нівелюють перевагу.

X1 - слабка маркетингова підтримка заважають у конкурентній боротьбі.

X2 - високі витрати на логістику посилюються нестабільним курсом національної валюти.

Основною конкурентною перевагою є висока якість продукції і відсутність повних її аналогів.

Враховуючи велику ємність ринку автокомпонентів в найбільших центрах і більш високу платоспроможність їх населення, дані мегаполіси мають найбільший потенціал для подальшого зростання.

У Києві реально збільшити частку преміальних запчастин з 30 до 40%. В інших центрах також є значний потенціал, і преміальні запчастини можуть займати до 30% ринку.

2.2. Аналіз результатів управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЬТ-СТАР»

Техніко-економічні показники підприємства ТОВ «АЛЬТ-СТАР» наведені в таблиці 2.4 за матеріалами додатків Б-Ж. Чистий дохід від реалізації становив 8547 тис. грн. в базовому 2018 році, в звітному 2019 році ці показники зросли на 309 тис. грн. або на 3,61 % ($103,61 - 100 = 3,61$), зростання обсягів реалізації позитивно характеризує роботу підприємства.

Потрібно додати, що в 2018 році дохід підприємства значно скоротився.

Собівартість реалізованих товарів дорівнює 6073 тис. грн. у 2018 році і 7318 тис. грн. у 2019 році, потрібно відмітити, що зростання собівартості відбувається більшими темпами (120,50 %) ніж зростання чистого доходу від реалізації, таким чином валовий прибуток становить 2475 тис. грн. в базовому 2018 році і 1539 тис. грн. в 2019 році, або на 936 тис. грн. менше.

Таблиця 2.4

Техніко-економічні показники підприємства ТОВ «АЛЬТ-СТАР»

Показники	Роки			Абс. отклонение		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	
Чистий дохід (виручка від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), тис. грн.	37662	8548	8857	-29114	309	22,70	103,61
Собівартість реалізовано продукції, тис. грн.	33592	6073	7318	-27519	1245	18,08	120,50
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	4070	2475	1539	-1595	-936	60,81	62,18
Чистий прибуток, тис. грн.	25	260	627	235	367	1040,00	241,15
Вартість власного капіталу, тис. грн.	10641	10901	11670	260	769	102,44	107,05

Продовження Табл. 2.4.

Вартість сукупного капіталу, тис. грн.	23590	15883	14999	-7707	-884	67,33	94,43
Рентабельність реалізованої продукції по валовому прибутку, %	10,81	28,95	17,38	18,14	-11,58	267,81	60,01
Рентабельність по чистому прибутку, %	0,07	3,04	7,08	2,97	4,04	4342,86	232,74
Рентабельність власного капіталу, %	0,23	2,39	5,37	2,16	2,99	1039,13	225,26
Рентабельність сукупного капіталу, %	0,11	1,64	4,18	1,53	2,54	1490,91	255,37
Вартість основних засобів, тис. грн.	13518	11661	11889	-1857	228	86,26	101,96
Віддача основних засобів, грн.	2,79	0,73	0,74	-2,06	0,01	26,16	101,63
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	42	42	34	0	-8	100,00	80,95
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	896,71	203,52	260,50	-693,19	56,98	22,70	127,99

Чистий прибуток підприємства в 2019 році збільшився на 141,15% і становив 627 тис. грн. Середня вартість власного капіталу зростає в 2019 році на 769 тис. грн. або на 7,05 % $107,05 - 100 = 7,05$ становить 11670 тис. грн. Зменшується вартість сукупного капіталу (15883 і 14999 тис. грн. по роках відповідно), зменшення звітного 2019 року становить 884 тис. грн. або 5,57 %. Відповідно до зростання собівартості рентабельність реалізованих послуг по валовому прибутку зменшується на 11,57 %, але залишається на дуже високому рівні 17,38 %. Рентабельність по чистому прибутку протягом досліджуваного періоду збільшується (3,04 % в 2018 році і 7,08 % в 2019 році.).

Середньорічна вартість основних засобів збільшується, так в 2018 році їх обсяг становив 11661 тис. грн., в 2019 році 11889 тис. грн. Відповідно до цього незначно зростає віддача основних засобів (112,4; 138,0 грн. по роках відповідно). Середньооблікова чисельність працюючих зменшується на 8 особи, відповідно, зростає продуктивність праці одного працівника. В таблиці 2.5 проаналізуємо склад та структуру доходів та витрат підприємства.

Таблиця 2.5

Склад та структура доходів та витрат підприємства 2017-2018 рр. [41]

Показники	Абсолютні величини			Питома вага статей			Відхилення 2018 від 2017			Відхилення 2019 від 2018		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	абсолютні величини	структура	Темпи росту, %	абсолютні величини	структура	Темпи росту, %
Чистий дохід від реалізації	37662	8548	8857	100	100	100	-29114	0	22,70	309	0	103,61
Собівартість реалізованої продукції	33592	6073	7318	89,19	71,05	82,62	-27519	-18,14	18,08	1245	11,58	120,50
Валовий: прибуток	4070	2475	1539	10,81	28,95	17,38	-1595	18,14	60,81	-936	-11,58	62,18
Інші операційні доходи	1140	2108	88	3,03	24,66	0,99	968	21,63	184,91	-2020	-23,67	4,17
Адміністративні витрати	1407	820	680	3,74	9,59	7,68	-587	5,85	58,28	-140	-1,92	82,93
Витрати на збут	0	0	8	0,00	0,00	0,09	0	0	x	8	0,09	x
Інші операційні витрати	3576	3446	182	9,49	40,31	2,05	-130	30,82	96,36	-3264	-38,26	5,28
Фінансовий результат від операційної діяльності:	183	317	765	0,49	3,71	8,64	134	3,22	173,22	448	4,93	241,32
Фінансовий результат до оподаткування:	161	317	765	0,43	3,71	8,64	156	3,28	196,89	448	4,93	241,32
Витрати з податку на прибуток	136	57	138	0,36	0,67	1,56	-79	0,31	41,91	81	0,89	242,11
Чистий прибуток	25	260	627	0,07	3,04	7,08	235	2,97	1040,00	367	4,04	241,15

За даними облікової і звітної документації компанії (додатки Г) дохід в 2018 році збільшилось на 309 тис. грн. або на 3,61 % в порівнянні із попереднім роком, але валовий прибуток підприємства зменшився на 936 тис. грн. або на 37,82 % за рахунок зростання собівартості. Прибуток від операційної діяльності значно збільшився в 2018 році, зростання становить 448 тис грн. або 141,32 відсоткових пункти, це стало можливим за рахунок одночасного зростання інших операційних доходів та зменшення інших операційних витрат.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 448

тис. грн. або на 141,32 % за рахунок інших фінансових доходів та зменшення інших фінансових витрат.

В 2018 році, як і в попередньому найвагомійшій частку в структурі прибутку від звичайної діяльності до оподаткування займає прибуток від операційної діяльності, але в звітному році його частка зменшилась. Інших фінансових операцій підприємство за досліджуваний період не проводило.

Таким чином бачимо, що зміна собівартості послуг зменшила прибуток на 1245 тис. грн., зміна адміністративних витрат збільшила прибуток на 140 тис грн., зміна витрат на збут зменшила прибуток на 8 тис. грн. Зміна інших операційних доходів зменшила прибуток на 2020 тис. грн.

Коефіцієнт незалежності (власності) ($K_{нез} > 0,5$):

$$K_{нез} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.1)$$

$$K_{н2017} = 10641 / 23590 = 0,45$$

$$K_{н2018} = 10901 / 15883 = 0,69$$

$$K_{н2019} = 11670 / 14999 = 0,78$$

Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ф.с.} > 0,7$):

$$K_{ф.с.} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.2)$$

$$K_{фс2017} = 10641 / 23590 = 0,45$$

$$K_{фс2018} = 10901 / 15883 = 0,69$$

$$K_{фс2019} = 11670 / 14999 = 0,78$$

Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів:

$$R_{в.р.} = \frac{\text{Загальна сума прибутку на к.л.}}{\text{валюта пасиву балансу}} * 100 \quad (2.3)$$

$$R_{вр2017} = 25 / 23590 = ,11\%$$

$$R_{вр2018} = 260 / 15883 = 1,64\%$$

$$R_{вр2019} = 627 / 14999 = 4,18\%$$

Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу:

$$R_{вл.кап} = \frac{\text{Чистий прибуток на к.п.}}{\text{вартість власного капіталу}} * 100 \quad (2.4)$$

$$R_{власн2018} = 25 / 10641 = 0,23\%$$

$$R_{власн2018} = 260 / 10901 = 2,39\%$$

$$R_{власн2019} = 627 / 11670 = 5,37\%$$

$$K_{\substack{\text{уч.вл.кап.} \\ \text{і довг.зоб.} \\ \text{в запасах}}} = \frac{[\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}] + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Запаси}} \quad (2.5)$$

$$K_{у2017} = (10641 - 4060) / 641 = 10,27$$

$$K_{у2018} = (10901 - 3181) / 77 = 100,26$$

$$K_{у2019} = (11670 - 3342) / 65 = 128,12$$

Для цього визначаються різноманітні напрямки бізнесу компанії. Наслідки, пов'язані з вибором того чи іншого, з цих напрямків залежать від ряду факторів зовнішнього середовища. Тому для цього виділяють варіанти сполучень даних факторів, які виступають у якості стану зовнішнього середовища, визначають рівень активності попиту на дані напрямки і позначаються через V_1, \dots, V_n . Для кожного альтернативного варіанта j визначаються середньостатистичні значення за формулою 2.6:

$$M_j = \frac{\sum_i^m C_{ij}}{m_i} \quad (2.6)$$

де $\sum_i^m C_{ij}$ – сума оцінок, даних j -у альтернативному варіанту всіма експертами;

m – число експертів, що оцінюють j -й альтернативний варіант;

i – номер експерта (від 1 до m);

j – номер альтернативних варіантів оцінки.

При даної оцінці в якості експертів приймаються фахівці за допомогою яких були обрані напрямки для подальшої оцінки:

- Запасні частини до авто вироблених (зібраних) в Україні (ЗАЗ, Chery, Geely) – A1;
- Запасні частини від дилерів марок – A2;
- Запасні частини азійського походження – A3;
- Сервіс – A4.

Результати експертної оцінки конкурентоспроможних напрямків представлені в табл. 2.6. Оцінка проведена по 12-бальній шкалі. Гіпотеза про адекватність початкової і переформованої таблиць результатів опитування була перевірена за коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена, наявність згоди в думках фахівців – за допомогою коефіцієнта конкордації Кендела.

Таблиця 2.6

Матриця конкурентоспроможності напрямків ТОВ «АЛЬТ-СТАР» [41]

Об'єкти	В1 (низький рівень активності попиту)	В2 (середній рівень активності попиту)	В3 (рівень активності попиту вище за середнього)	В4 (високий рівень активності попиту)
Напрямок А1	7	5	1	10
Напрямок А2	5	2	8	4
Напрямок А3	1	3	4	12
Напрямок А4	8	5	1	10
	8	5	8	12

1) Оцінки за критерієм Лапласа (табл.2.7):

Таблиця 2.7

Оцінки конкурентоспроможності напрямків $A_1 - A_4$ за критерієм Лапласа [41]

A_i	$L(A_i)$
Напрямок А1	23/4
Напрямок А2	19/4
Напрямок А3	20/4
Напрямок А4	24/4

$$L(A_1) = 1/4 (7 + 5 + 1 + 10) = 23/4;$$

$$L(A_2) = 1/4 (5 + 2 + 8 + 4) = 19/4;$$

$$L(A_3) = 1/4 (1 + 3 + 4 + 12) = 20/4;$$

$$L(A_4) = 1/4 (8 + 5 + 1 + 10) = 24/4.$$

Згідно з критерієм Лапласа, оптимальної буде альтернатива А4 – варіант 4. 2) Оцінки за критерієм Вальда (максимальний критерій) (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

**Оцінки конкурентоспроможності напрямків А₁ – А₄
за критерієм Вальда [41]**

A_i	$W(A_i)$
Напрямок А1	1
Напрямок А2	2
Напрямок А3	1
Напрямок А4	1

$$W(A_1) = 1;$$

$$W(A_2) = 2;$$

$$W(A_3) = 1;$$

$$W(A_4) = 1.$$

Оптимальної критерієм Вальда (максимальною альтернативою) є альтернатива А2. Вибір цієї альтернативи забезпечує максимальну ефективність при найгіршому стані середовища. Для кожної альтернативи є свій найгірший стан середовища. На практиці використання цього принципу пов'язане з психологічними особливостями експерта, що приймає рішення, точніше з його ставленням до невизначеності. Розрахунки на найгірший варіант, властиві дуже обережним людям.

3) Оцінки за критерієм Гурвиця (критерій песимізму-оптимізму) (табл. 2.6

Критерій Гурвиця зважає песимістичний і оптимістичний підходи до ситуації. Приймається рішення, при якому досягається максимум (

$\alpha \min_j q_{ij} + (1 - \alpha) \max_j q_{ij}$), де $0 \leq \alpha \leq 1$. [34]. При даній оцінці $\alpha = 1/2$.

Таблиця 2.9

**Оцінки конкурентоспроможності напрямків $A_1 - A_4$
за критерієм Гурвиця [41]**

A_i	$H_{1/2}(A_i)$
Напрямок A_1	11/2
Напрямок A_2	10/2
Напрямок A_3	13/2
Напрямок A_4	11/2

$$H_{1/2}(A_1) = 1/2 \cdot 1 + 1/2 \cdot 10 = 11/2;$$

$$H_{1/2}(A_2) = 1/2 \cdot 2 + 1/2 \cdot 8 = 10/2;$$

$$H_{1/2}(A_3) = 1/2 \cdot 1 + 1/2 \cdot 12 = 13/2;$$

$$H_{1/2}(A_4) = 1/2 \cdot 1 + 1/2 \cdot 10 = 11/2.$$

Оптимальною буде альтернатива A_3 .

Оптимальне рішення змінюється при зміні "показника песимізму" α . В даному випадку при будь-якому показнику $0 < \alpha < 1$ виконується умова $H_\alpha(A_1) = H_\alpha(A_4) \leq H_\alpha(A_3)$, тому альтернативи A_1 і A_4 повинні бути відкинуті, а альтернативи A_2 і A_3 є конкуруючими. Умова $H_\alpha(A_2) \leq H_\alpha(A_3)$ зводиться до нерівності $2\alpha + 8(1 - \alpha) \leq \alpha + 12(1 - \alpha)$, рішення якого $\alpha \leq 4/5$. Таким чином, при $\alpha \leq 4/5$ оптимальній за критерієм Гурвиця буде альтернатива A_3 , а при $\alpha \geq 4/5$ оптимальній є альтернатива A_2 . Зокрема, при $\alpha = 1$ в якості оптимальної виходить максимальна альтернатива A_2 .

4) Оцінки за критерієм Севіджа (критерій мінімального ризику) (табл. 2.7):

Для застосування критерію Севіджа треба перетворити матрицю виграшів у матрицю ризиків, у якості яких приймається "упущена вигода" щодо найбільш сприятливого стану зовнішнього середовища. Для зручності додано до початкової матриці виграшів рядок максимумів β^j (табл. 2.7, останній рядок); потім складається матриця ризиків за формулою :

$$r_i^j = \beta^j - \alpha_i^j \quad (2.7)$$

Таблиця 2.10

Матриця ризиків активності попиту

Об'єкти	B1 (низький рівень активності попиту)	B2 (середній рівень активності попиту)	B3 (рівень активності попиту вище за середнього)	B4 (високий рівень активності попиту)	max
Напрямок А1	7	5	1	10	7
Напрямок А2	5	2	8	4	8
Напрямок А3	1	3	4	12	7
Напрямок А4	8	5	1	10	7

Для того щоб застосувати максимальний критерій до матриці ризиків, до неї праворуч додається стовпець рядкових максимумів; кожний елемент цього стовпця вказує найбільший ризик при виборі відповідної альтернативи. З табл. 3.5 видно, що оптимальними за критерієм Севіджа є альтернативи А₁, А₃, А₄: вони мінімізують максимальні ризики, які пов'язані з незнанням дійсного стану середовища.

Оптимальні рішення, що одержані за різними критеріями, не збігаються, тому що критерії засновані на різноманітних гіпотезах. Часто при одержанні суперечливих варіантів по різним з перерахованим критерієм, перевагу віддають тем з них, які більш відповідають стратегічним цілям підприємства з урахуванням емпіричних ймовірностей аналізованих станів зовнішнього середовища.

В таблиці 2.11 проведемо розрахунок коефіцієнтів вагомості показників конкурентної оцінки.

Таблиця 2.11

Розрахунок коефіцієнтів вагомості показників конкурентної оцінки, бали

Найменування показників	Сума рангів	100/Si	Коефіцієнт вагомості m
Якість обслуговування	20	5,000	0,145
Якість запасних частин	10	10,000	0,289
Безпека продукції	13	7,692	0,223
Активна рекламна підтримка	32	3,125	0,090

Продовження Табл. 2.11.

Рівень цін	46	3,174	0,092
Потужність сервісу	30	3,333	0,097
Частка продажів	45	2,222	0,064
Всього	196	34,546	1,000

Підприємств-конкурентів ТОВ «АЛЪТ-СТАР» виступають ТОВ «Автотехнікс» та ТОВ «Бастіон».

Розрахунки будуть проведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок показників конкурентної оцінки, бали

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості m	ТОВ «Автотехнікс»		ТОВ «АЛЪТ-СТАР»		ТОВ «Бастіон»	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Якість обслуговування	0,145	4	0,58	4	0,58	3	0,435
Якість запасних частин	0,289	3	0,867	4	1,156	2	0,578
Безпека продукції	0,223	4	0,892	5	1,115	3	0,669
Активна рекламна підтримка	0,090	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Рівень цін	0,092	5	0,46	4	0,368	4	0,368
Потужність сервісу	0,097	4	0,388	4	0,388	3	0,291
Частка продажів	0,064	4	0,256	4	0,256	3	0,192
Всього	1,000	26	3,623	29	4,223	21	2,803

Результати конкурентної оцінки графічно представлені на рис. 2.4 і на рис. 2.5.

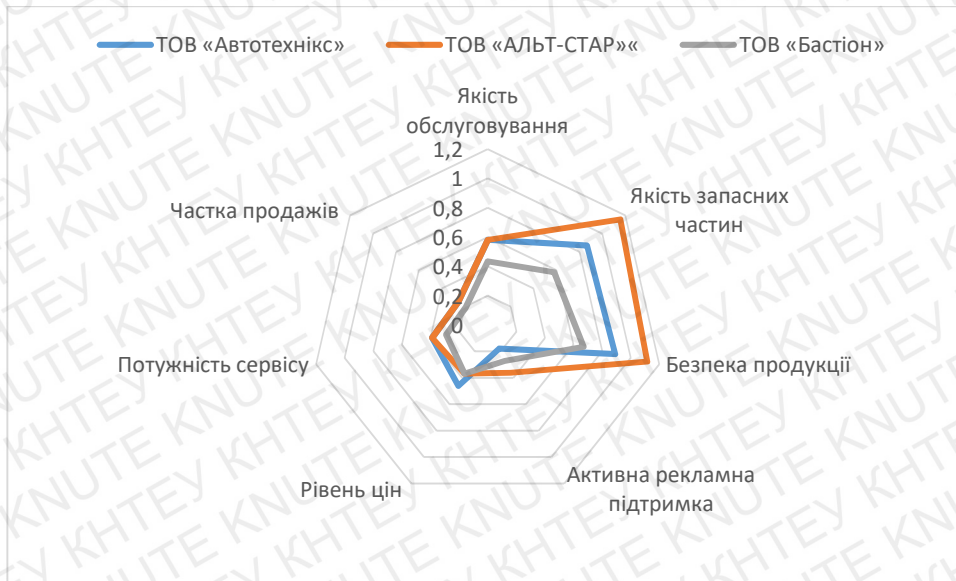


Рис. 2.4. Результати конкурентної оцінки TOB «АЛЪТ-СТАР»

Отже, бачимо, в 2019 році TOB «АЛЪТ-СТАР» має високий коефіцієнт за всіма проаналізованими показниками конкурентоспроможності.

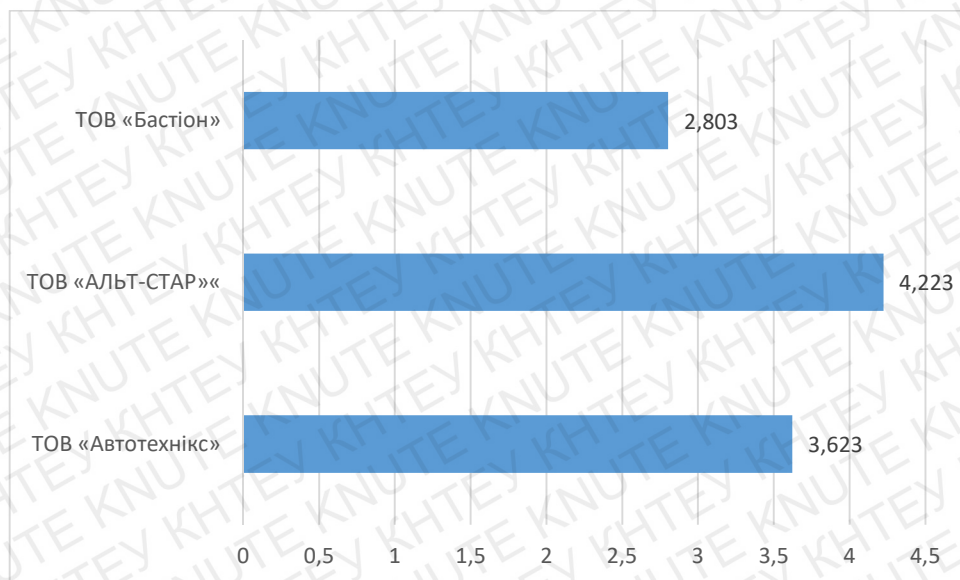


Рис. 2.5. Аналіз конкурентоспроможності TOB «АЛЪТ-СТАР»

TOB «АЛЪТ-СТАР» знаходиться на першому місці (комплексний показник = 4,223 бали).

Проведена оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства показала, що ТОВ «АЛЬТ-СТАР» випереджає конкурентів за основними критеріями конкурентоспроможності (комплексний показник = 4,223 бала), останнє місце займає ТОВ «Бастіон» (комплексний показник = 2,803 бала), який має найнижчі результати показників «Якість запасних частин», «Потужність обслуговування» і «Частка ринку».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЛЬТ-СТАР»

3.1. Розроблення програми вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Оскільки масштаби та розгалуженість філій досліджуваного підприємства «АЛЬТ-СТАР» є великими слід створити "Інфоцентр", як основну складову візуального управління [22].

Інфоцентр на підприємстві необхідний, оскільки за ним стоять статистичні дані. Добре продумане робоче місце здатне на 36% підвищити успішність проектів. З ними згодні 98% найбільш залучених працівників перед прийомами. За їхніми словами, грамотно організований простір допомагає виконувати роботу краще. Для проведення щоденних оперативних нарад, причому в офісах, кращого місця, ніж інфоцентр, не придумати.

Планерки в інфоцентрі, наприклад, позбавляють керівників від необхідності писати довгі звіти про те, що відбувається на ввіреному їм напрямку. Інфоцентр вирішує три основні завдання:

1. Підвищення прозорості планування.
2. Розуміння співробітниками процесів і завдань, які стоять перед сусідніми відділами і компанією в цілому.
3. Оперативне прийняття управлінських рішень.

На підприємстві рекомендується організувати роботу інфоцентрів для трьох рівнів управління - підприємства, складу і малих груп (дільниць) [22].

Для того, щоб створити інфоцентр потрібно виконати наступні пункти:

1. Зробити ескізи інфоцентрів. Цей пункт передбачає командну роботу і активну участь керівників.

2. Визначити наповнення інфоцентрів. Рекомендовано розділити інфоцентри на п'ять блоків: організаційні документи, розвиток підрозділу, оперативне управління, проектне управління, управління проблемами.

3. Визначити місце розміщення інфоцентру. Інфоцентр потрібно розташовувати там, де простіше оперативно приймати рішення і збирати всіх учасників нарад. Якщо інфоцентр містить комерційну таємницю, його краще розміщувати в місці з обмеженим доступом сторонніх.

4. Визначити відповідальних за актуалізацію інформації та регламент проведення нарад. Якщо правила роботи інфоцентру порушуються, відповідальні повинні пам'ятати і про відповідальність, яка їм в даному випадку загрожує.

5. Оформити стенди матеріалами. Не слід перевантажувати інфоцентр подробицями. На стендах повинна бути тільки мінімальна, ключова для прийняття рішень інформація.

Добре організований за формою та змістом інформ-простір забезпечує інформування працівників величезного дивізіону, виключає неоднозначну інтерпретацію даних, допомагає акцентувати увагу на головному, розібратися у великому потоці документів, не гаючи часу

Модернізацію діяльності ТОВ «АЛЬТ-СТАР» неможливо ефективно провести без підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження системи звітів на регулярній основі, планових показників вимагає від менеджерів нових знань і навичок. Одним з варіантів вирішення є організація курсів із залученням лідерів підприємства, а саме фахівців, які мають необхідний досвід і навички.

Зобов'язання в галузі закупівельної діяльності:

- Керуватися положеннями справжньої Політики у своїй діяльності.
- Забезпечити комплексний підхід до вирішення завдань у галузі закупівельної діяльності.
- Визначити та безперервно вдосконалювати основні процеси та ефективність створюваної системи закупівельної діяльності.

- Забезпечити необхідними ресурсами досягнення цілей і вирішення завдань у галузі закупівельної діяльності.
- Забезпечити ефективні вимірювання, аналіз, моніторинг та контроль виконання процесів у галузі закупівельної діяльності.
- Сприяти розвитку професійних навичок та підвищенню кваліфікації персоналу в галузі закупівельної діяльності та в галузі закупівель.
- Сприяти тому, щоб співробітники, партнери та постачальники розуміли основні ідеї та цілі в галузі закупівельної діяльності та брали участь у їх реалізації.
- Проводити моніторинг справжньої політики не рідше, ніж один раз на рік.
- За результатами моніторингу при необхідності актуалізувати закупівельну діяльність.

Для контролю за реалізацією цілей і завдань у галузі закупівельної діяльності встановлюються такі цільові показники діяльності:

- Точність виконання планів із закупівель (щодо термінів, бюджету, відповідності вимогам до продукції, відповідності заданої вартості комплектації).
- Зниження вартості закупаваної продукції, робіт, послуг.
- Забезпечення необхідного рівня якості товарів, що закуповуються, робіт, послуг (кількість відмов та невідповідностей).
- Обсяг накладних витрат на придбання товарів (робіт, послуг) у розрахунку на одиницю продукції.
- Підвищення частки закупівель, що проводяться в електронному вигляді, в загальному річному обсязі закупівель для даної групи закупівель.

З боку керівництва компанії необхідно підготувати систему контролю за поточною діяльністю співробітників відділу закупівель, за досягненням ними планових показників. В основі системи контролю лежать аналітичні звіти, які формуються автоматично на щоденній основі і система внутрішнього зв'язку (внутрішній корпоративний чат).

Успішність процесу підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТ-СТАР» безпосередньо залежить від вирішення всіх перерахованих вище проблем і завдань. Даний процес повинен бути реалізований теоретично і практично за участю всіх залучених до нього сторін, і при необхідності із залученням сторонніх фахівців.

Отже в роботі пропонується впровадження в роботу підприємства єдиної інформаційної системи. Сучасне складне і динамічне ринкове середовище вимагає від підприємств постійного вдосконалення систем управління та інформаційних систем їх підтримки.

Ці кошти повинні забезпечувати можливість автоматизації та оптимізації операційної діяльності, швидкість і простоту роботи для користувачів, а також вони повинні надавати основу для аналізу накопиченої інформації. Всі програмні рішення, представлені на ринку, відрізняються один від одного за різними параметрами.

Було проведено відбір програмного забезпечення (ПЗ) за такими критеріями:

- базовий функціонал ПЗ покриває 70-80% вимог, що пред'являються;
- можливість розвивати і обслуговувати ПО власними силами;
- можливість інтеграції ПЗ з будь-якими сучасними системами (програмними та апаратними комплексами);
- можливість організувати віддалену роботу з використанням web-технологій і будь-яких мобільних пристроїв;
- гарантована підтримка виробника на весь життєвий цикл ПЗ.

Вимоги департаменту логістики до ПЗ ґрунтувалися на тому, що воно має відповідати потребам управління у вантажоперевезеннях та ефективно підтримувати процес планування та оперативну діяльність, спираючись на такі принципи системи:

Відповідне оформлення. Інформація повинна бути оформлена в необхідній і доступній користувачам формі, а також повинна відображати найважливіші параметри, необхідні для прийняття рішення.

Доступність. Інформація, що знаходиться в базі даних, повинна бути доступна для зчитування зацікавленими структурними підрозділами компанії.

Точність. Інформація повинна точно відображати поточні значення.

Гнучкість. Структура ПЗ повинна дозволяти її вдосконалювати у відповідь на періодично виникаючі потреби компанії, без надмірних витрат і повної заміни ПЗ.

Виявлення виняткових ситуацій. ПО повинно виявляти помилкові дії користувачів і інформувати їх про це.

На початковому етапі було відібрано 5 програмних продуктів, на останньому етапі вибору ми зупинилися на двох розробках:

1. «1С:TMS Логістика. Управління перевезеннями» (розробник - компанія AXELOT).
2. ANTOR Intercity Delivery Planning – система автоматизації планування міжміських вантажоперевезень (розробник – АНТОР БІЗНЕС РІШЕННЯ).

В результаті детального ознайомлення та аналізу, в тому числі з точки зору користувачів, ми зупинили вибір на системі "1С:TMS Логістика. Управління перевезеннями". Її розробником є компанія AXELOT, один з лідерів на ринку інформаційних технологій. Дане ПЗ має найсучасніший функціонал. Широкі можливості в поєднанні з простими і налаштованими під кожного користувачами інтерфейсами, а також з можливістю доопрацювання при змінах в бізнес-процесах роблять програму лідером в класі TMS-рішень. Використання працівниками широко застосовуваної платформи 1С є найпотужнішою перевагою і мотивом для придбання, оскільки це дозволяє інтегрувати продукт у більшість корпоративних інформаційних систем (КІС) без створення інтеграційної бази. Співвідносячи

високу якість продукту зі зваженою і доступною ціною, ми перестали сумніватися у виборі. Програма у своїй базовій конфігурації практично повністю відповідає потребам нашої компанії, були потрібні незначні доопрацювання під специфіку Aksolit.

У зв'язку з цим нами було підготовлено технічне завдання, що було враховано розробниками продукту, більш того, були внесені доповнення в рамках програми, які на перший погляд не несуть очевидної вигоди, але в кінцевому підсумку позитивно позначаються на результаті.

Управління замовленнями клієнтів охоплює всі види діяльності компанії від прийому замовлення до поставки товару і виставлення рахунків, а для того щоб логістика приносила максимальні стратегічні переваги, всі функціональні ланки логістичної системи повинні працювати на основі як внутрішньої, так і зовнішньої інтеграції. Відповідно, цілями придбання та впровадження "1С:TMS Логістика. Управління перевезеннями" були оптимізація та автоматизація робочих процесів і процесів взаємодії департаменту логістики з:

- департаментом продажів;
- складським комплексом;
- вантажоперевізниками;
- дистриб'юторами (вантажоодержувачами).

Взаємодія менеджерів з вантажоперевезень з менеджерами по роботі з клієнтами в рамках програми "1С:TMS Логістика".

Менеджери по роботі з закупівлями після формування завдання на вантажоперевезення в подальшому можуть не відстежувати хід її виконання, постійно взаємодіючи з менеджером з вантажоперевезень по телефону та/або особисто - вони отримують інформацію за допомогою ПЗ.

Вантажоперевізники в рамках TMS автоматично отримують "Доручення експедитору".

Складський комплекс в рамках КІС отримує дані за графіком відвантажень.

Дистриб'ютори після завершення навантаження отримують повідомлення про відвантаження та пакет документів в електронному вигляді.

Актуальна звітність за показниками ефективності для прийняття управлінських рішень надходить у режимі онлайн. Крім того, тепер на підприємстві товаросупровідна і путова документації формуються автоматично, а заявки на перевезення відразу відправляються в кілька транспортних компаній. Досягнуті висока якість і точність виконання замовлень на перевезення, на 70% збільшилася швидкість формування та обробки заявок, що в свою чергу дозволяє збільшити обсяги обробки закупівель. Буде інтегроване програмне забезпечення з корпоративною системою підприємства, забезпечивши обмін інформацією між підрозділами компанії, що беруть участь у процесі обслуговування дистриб'юторів, і налагодиться інформаційний обмін компанії з вантажоперевізниками і вантажоодержувачами.

3.2. Прогнозне оцінювання результатів впровадження програми удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Реалізація проекту та його дієздатність значною мірою залежать від того, наскільки повно використовуються наявні ресурси.

Традиційно під терміном “ресурси” часто мають на увазі тільки фінансові кошти, гроші.

У таблиці 3.1 описані характеристики ресурсів проекту за типами: інтелектуальний, матеріальний, фінансовий, управлінський, організаційний.

Таблиця 3.1

Характеристика ресурсів для проекту з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Тип ресурсу	Характеристика ресурсу
Інтелектуальний ресурс	Команда проекту має достатні знання в області своєї спеціалізації, створена технологія взаємодії. Кожен знає свою частину роботи.
Матеріальний ресурс	Устаткування, технічне оснащення, облаштування, меблі
Організаційний ресурс	Проект реалізується в офісному приміщенні
Управлінський ресурс	Всі завдання розподілені серед учасників команди проекту
Фінансовий ресурс	Бюджет проекту будується на взаємовигідних умовах з підрядниками.

Інтелектуальний ресурс має на увазі під собою рівень знань, інтелектуальних здібностей та вміння людей організувати заходи.

Управлінський ресурс являє собою команду проекту, її навички управління процесами, комунікаціями і людьми.

Команда проекту - одне з головних понять управління. Це група людей, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підлеглі керівникові проекту; основний елемент його структури, так як саме команда проекту забезпечує реалізацію задуму проекту.

Але в нашому випадку з додаткових ресурсів знадобляться лише незначні фінансові витрати, які ми сплануємо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати фінансових ресурсів

Напрямок витрат фінансових ресурсів	Тис. грн.
Впровадження інформаційної системи	70
Розробка взаємодії системи з існуючою	30
Разом	100

Складність і комплексність завдань з управління проектом викликають потребу у високій технічній компетентності, володіння великими обсягами економічних, правових, управлінських знань, тому створення професійної

проектної команди є необхідною умовою ефективної роботи над проектом.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження нововведення за інших рівних умов. При цьому в прогнозі повинні врахувати щорічне зростання попиту на продукцію в результаті підвищення її якості.

В результаті проведених рекомендованих заходів персонал має стати більш мотивований, що має спричинити зростання обсягів реалізації.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}, \quad (3.1)$$

де i -прогнозований середній рівень інфляції.

Генеруємо грошові потоки і наведемо їх в таблиці 3.2.

Таблиця 3.3

Грошові потоки

Рік	Грошовий потік	
	Витрати тис. грн.	Надходження, тис грн.
2020	100	422,7
2021	100	422,7
2022	100	422,7

Ставка дисконтування приймається на рівні 25 %. Розрахунок чистого наведеного грошового потоку наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок NPV

Рік	Витрати	25%	Приведені витрати.	Надходження.	25%	Приведені надходження.	Сучасна вартість
2020	100	1	100	422,7	1	422,7	322,7
2021	100	0,8	80	422,7	0,8	338,16	258,16
2022	100	0,64	64	422,7	0,64	270,528	206,528
Чиста приведена вартість							787,388

Отже, $NPV = 787,388$ тис. грн., що означає, що проект заслуговує на увагу.

Проведемо оцінку впливу проекту на показники конкурентоспроможності ТОВ «АЛТ-СТАР».

Таблиця 3.5

Прогноз показників конкурентної оцінки, бали

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості m	ТОВ «Автотехнікс»		ТОВ «АЛЪТ-СТАР»		ТОВ «Бастіон»	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Якість обслуговування	0,145	4	0,58	5	0,725	3	0,435
Якість запасних частин	0,289	3	0,867	5	1,445	2	0,578
Безпека продукції	0,223	4	0,892	5	1,115	3	0,669
Активна рекламна підтримка	0,090	2	0,18	5	0,45	3	0,27
Рівень цін	0,092	5	0,46	4	0,368	4	0,368
Потужність сервісу	0,097	4	0,388	4	0,388	3	0,291
Частка продажів	0,064	4	0,256	4	0,256	3	0,192
Всього	1,000	26	3,623	32	4,747	21	2,803

Таким чином, розраховані показники для оцінки конкурентоспроможності графічно представлені на рис. 3.1 і на рис. 3.2.



Рис. 3.1. Прогноз конкурентної оцінки ТОВ «АЛЪТ-СТАР»

Отже бачимо, в проектному році ТОВ «АЛЪТ-СТАР» збільшить коефіцієнт за всіма проаналізованими показниками конкурентоспроможності.

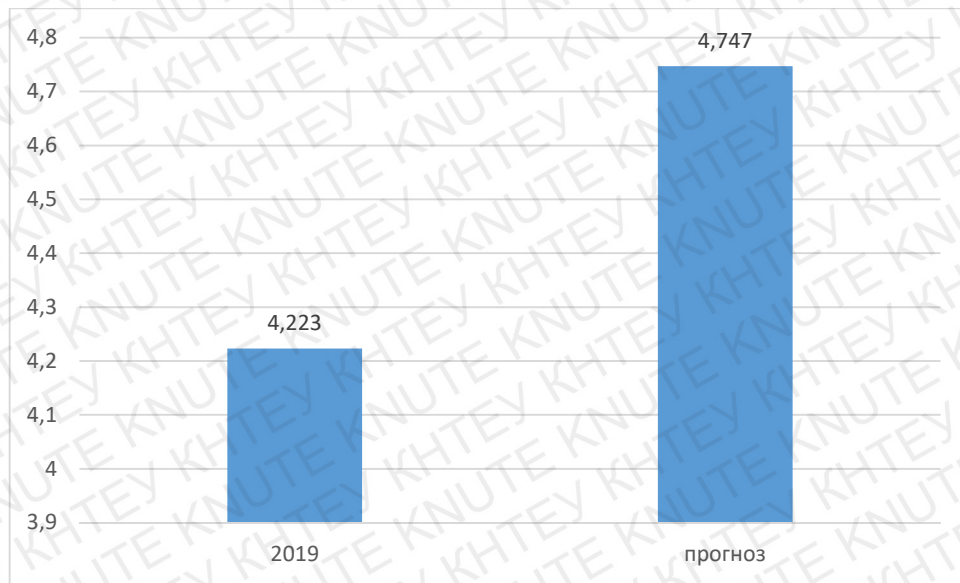


Рис.3.2.Прогноз конкурентоспроможності ТОВ «АЛЪТ-СТАР»

ТОВ «АЛЪТ-СТАР» збільшить показник конкурентоспроможності з 4,223 до 4,747, що доводить дієвість розроблених пропозицій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Розглянуто сутність понять конкурентоспроможність, встановлений взаємозв'язок між ними, а також досліджені науково-теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

2. Також розглянуті підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства за рахунок основних моделей.

3. Проведена оцінка ринку, на якому працює досліджуване підприємство ТОВ «АЛЪТ-СТАР». Підприємство ТОВ «АЛЪТ-СТАР» працює на ринку автомобільних запчастин, компонентів та послуг СТО. Тотальна залежність від імпорту запчастин зберігається. Враховуючи велику ємність ринку автокомпонентів в найбільших центрах і більш високу платоспроможність їх населення, дані мегаполіси мають найбільший потенціал для подальшого зростання. У Києві реально збільшити частку преміальних запчастин з 30 до 40%. В інших центрах також є значний потенціал, і преміальні запчастини можуть займати до 30% ринку.

4. Були обрані напрямки для подальшої оцінки конкурентоспроможності:

- Запасні частини до авто вироблених (зібраних) в Україні (ЗАЗ, Chery, Geely) – А1;
- Запасні частини від дилерів марок – А2;
- Запасні частини азійського походження – А3;
- Сервіс – А4.

Результати експертної оцінки конкурентоспроможних напрямків показали перспективність ринку запчастин та занепад сервісу.

Був проведений порівняльний аналіз конкурентоспроможності. в 2019 році ТОВ «АЛЪТ-СТАР» має високий коефіцієнт за всіма проаналізованими показниками конкурентоспроможності. ТОВ «АЛЪТ-СТАР» знаходиться на

першому місці (комплексний показник = 4,223 бали). Проведена оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства показала, що ТОВ «АЛТ-СТАР» випереджає конкурентів за основними критеріями конкурентоспроможності (комплексний показник = 4,223 бала), останнє місце займає ТОВ «Бастіон» (комплексний показник = 2,803 бала), який має найнижчі результати показників «Якість запасних частин», «Потужність обслуговування» і «Частка ринку».

5. Одним з найбільш ефективних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження інновацій. У класичному визначенні є п'ять видів інновацій, оскільки масштаби та розгалуженість філій досліджуваного підприємства «АЛТ-СТАР» є великими слід створити "Інфоцентр", як основну складову візуального управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : моногр. Київ : ДАКККІМ, 2016. – 144 с.
2. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 4-те. – К.: КНЕУ, 2014. – 528 с.
3. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К.: ЦУЛ, 2013. – 456 с.
4. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64
5. О. І. Ступницький. Конкурентоспроможність // Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. /Редкол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. — К: Знання України, 2012. — Т.1 — 760с.
6. Плуцина Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту/ Ю. А. Плуцина // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2011. – 33. 211-220 с.
7. Погребняк Д.В. Формування структури механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / Д.В. Погребняк, Кузьмін О. Є., // Вісник Чернігівського державного технологічного університету Серія «Економічні науки». – 2011.- 24-28 с.
8. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570с.
9. Ушкаренко Ю.В. Особливості ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. / Ю.В. Ушкаренко, В.В. Петлюченко // Економіка. – 2013. – № 2. – 155-157 с.

10. Фещур Р.В., Лебідь Т.В., Самуляк В.Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. №4 27-32 с.
11. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально – економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). 183-188 с.
12. Бурик Ю.І. Конкурентоспроможність харчової промисловості у контексті визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. Т. 1, № 22. С. 25. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2019.22.0.25>
13. Даудова Г.В., Ковальчук В.Г., Курносів О.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні Проблеми Державного Управління*. 2019. № 2(56). С. 65—73. URL: <https://doi.org/10.34213/ap.19.02.08>
14. Дудка Г. Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти Львівської області у підготовці майбутніх фахівців туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2018. Т. 28, № 4. С. 56-62. URL: <https://doi.org/10.15421/40280410>
15. Красняк О. П., Митцюк В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40>
16. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Competitiveness of restaurant business enterprises. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2020. No. 2(25). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35>
17. Патица Н. І., Приб К. А. Crop products world market and ukraine's positions on it. *Problems of systemic approach in the economy*. 2019. no. 1(69). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-16>
18. Решетило В.П. Strategic business consulting as a science and professional activity. Review of the textbook by Л.С. Шевченко “Strategic Business

- Consulting”. Kharkiv: Pravo, 2019. *Economic theory and law*. 2019. Vol. 38, no. 3. P. 175—178. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-38-3-175>
19. Штангрет А.М., Шляхетко В.В., Штангрет И.А. Automobile transport of Ukraine: analysis and identification of threats to the economic security of enterprises. *Economy and Society*. 2018. No. 18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-83>
20. Баранюк Х. О. Конкуреноспроможність: сутність та об’єкти дослідження. *Food Industry Economics*. 2017. Т. 8, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v8i4.457>
21. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкуреноспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*. 2019. Т. 0, № 3(35). URL: [https://doi.org/10.18371/fp.3\(35\).2019.190153](https://doi.org/10.18371/fp.3(35).2019.190153)
22. Гавриш О. А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ" : Політехніка, 2016. 388 с.
23. Ганський О. До кризи залишилося... Експерти очікують настання світової економічної кризи в 2020 році, але вважають, що вона буде не глобальною, як попередня, а "гібридною". *Україна молода*. 2020. 15 січ. С. 7.
24. Григорчук, Т. Словник маркетингових термінів. Київ : КНУКіМ, 2018. 46 с.
25. Даниленко Є.С. Маркетингова концепція управління діяльністю підприємств-автодилерів : поведінковий підхід : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2019. 23 с.
26. Демкура Т. Маркетингові комунікації глобальних компаній мережевого маркетингу: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 224 с.
27. Демяненко К.А. Екологічний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2018. 20 с.

28. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій : монографія. Тернопіль : Шпак В. Б., 2019. 231 с
29. Іванова М. І., Ткаченко А. М., Загорудько В. Л. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10. С. 52—56. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.7>
30. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія ; Суми : Діса плюс, 2016. 190 с.
31. Кендюхов О. В Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія.; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Східний видавничий дім, 2018. 201 с.
32. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ. : КНЕУ, 2016. 504 с.
33. Курочкіна І. Г. Аналіз впливу маркетингових інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. Т. 1, № 24. С. 71—80. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2018-24-7>
34. Ларіна Я. С. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
35. Манн І. Маркетинг на 100%. Як стати успішним менеджером із маркетингу. Харків : Клуб Дозвілля, 2018. 239 с.
36. Маркетинговий аналіз міжнародної діяльності суб'єктів господарювання : методичні рекомендації до виконання домашнього завдання. Київ : НАУ, 2019. 24 с.
37. Масіна Л. О. Стратегічний контролінг в системі державного регулювання національної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Одеса, 2019. 20 с.

38. Паленичак О.В. Конкуренентоспроможність аграрних підприємств регіону та перспективні напрями її підвищення. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 1. С. 41-46. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-6>
39. Панченко В. А. Менеджмент системи кадрової безпеки підприємства: оцінювання та прийняття рішень : Львів, 2019. 40 с.
40. Пархоменко Н. О., Проценко А. С. Формування та запровадження нових компонентів розвитку, що підвищують конкурентоспроможність підприємства. *Технологія і техніка друкарства*. 2012. Т. 0, № 4(38). С. 129-134. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.4\(38\).2012.32222](https://doi.org/10.20535/2077-7264.4(38).2012.32222)
41. Сас Л. С. Інноваційний менеджмент у процесі технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 0, № 1(51). С. 262—265. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).262-265](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).262-265)
42. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА до проекту Закону України "Про внесення змін до статті 2 Закону України "Про деякі питання ввезення на митну територію України та проведення першої державної реєстрації транспортних засобів. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GH7TC00A.html
43. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilnogo-transportu.htm>
44. Управління попитом на транспорті послуги. URL: <http://velotransport.info/wp-content/uploads/TDM-TM-UAm.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А1

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

**Атамас В.В, 1-м курс, ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Торговельний менеджмент»**

Анотація: У статті розглянуто теоретичні та методичні аспекти визначень понять конкурентоздатності підприємства, а також управління конкурентоздатністю підприємства. Доведено, що для ефективного функціонування в конкурентному середовищі підприємствам торгівлі необхідно постійно моніторити ринок та галузь, діагностувати конкурентоспроможність підприємства і його основних конкурентів за допомогою економічних показників, розробляти на основі отриманих показників та даних конкурентну стратегію.

Аннотация: В статье рассмотрены теоретические и методические аспекты определений понятий конкурентоспособности предприятия и управления конкурентоспособностью предприятия. Доказано, что для эффективного функционирования в конкурентной среде предприятиям торговли необходимо постоянно мониторить рынок и отрасль, диагностировать конкурентоспособность предприятия и его основных соперников с помощью экономических показателей, разрабатывать на основе полученных показателей и данных конкурентную стратегию.

Abstract: Theoretical and methodical aspects of defining the concepts of enterprise competitiveness and enterprise competitiveness management are considered in the paper. It is proved that for effective functioning in competitive environment trade enterprises should constantly monitor the market and branch, diagnose competitiveness of the enterprise and its main rivals with the help of economic indices, develop competitive strategy on the basis of received indices and data.

Будь-яке суб'єкт господарювання, зокрема і у сфері торгівлі, з моменту його створення і протягом усього подальшого терміну існування прагне заволодіти найкращою конкурентною позицією на ринку. Підприємство, виходячи на ринок із новим і цікавим для споживача продуктом робить лише перший крок в життєвому циклі. Надалі проводиться складна робота постійного характеру з управління конкурентоздатністю підприємства його розвитку в довгостроковій перспективі за допомогою постійного аналізу кон'юнктури ринку, місця в ньому фірм-конкурентів, розробки нових та вдосконалення існуючих методів збуту на ринок продукції, урахування динаміки зміни смаків споживачів та їх уподобань, зміцнення слабких сторін та ліквідація загроз бізнесу, а також коригування управлінських процесів. Саме з цією метою підприємство торгівлі повинне розробити ефективну систему управління конкурентоздатністю, яка є важливим елементом загальної системи управління організації для забезпечення максимально ефективного функціонування на ринку в певний час. У цьому і полягає актуальність даної проблематики.

Метою статті є систематизація та аналіз існуючих теоретичних, методологічних та практичних підходів до формування системи управління конкурентоздатністю

підприємств торгівлі, яка б відповідала вимогам ринкової економіки, сприяла підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства торгівлі та дозволяла б покращити його конкурентне положення на ринку в перспективі.

Для досягнення поставленої мети дослідження сформульовано та вирішено такі завдання: узагальнити наукові підходи до роз'яснення понять «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоздатністю» в умовах нестабільного ринкового середовища; визначити об'єкт, суб'єкт, функції та базові принципи управління конкурентоздатністю організації; надати рекомендації щодо ефективного управління конкурентоздатністю підприємства.

Під об'єктом дослідження ми розглядаємо процес управління конкурентоздатністю підприємств торгівлі.

Результати досліджень. Особливістю сучасного розвитку вітчизняних підприємств є вимушене функціонування в умовах складного економічного та політичного становища в Україні, яке наклало свій відбиток на діяльність більшості з них. В умов надзвичайної конкуренції та нестабільності для підприємств торгівлі дуже важко залишатись конкурентоспроможними, тобто функціонувати на ринку, відповідативисокимвимогамринку,отримувати максимальний прибуток, постійно задовольняти споживчий попит у товарах та послугах, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою.

Крім того, ще однією з головних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоздатності підприємств торгівлі є їх недостатнє вміння боротися за розширення своєї частки на внутрішньому ринку та успішний вихід на зовнішні ринки, а також просувати свої товари та формувати свого споживачавідповідно до його інтересів.

Питанням конкурентоздатності організації займалося багато вчених-економістів, починаючи з А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля, Дж. Кейнса, Й. Шумпетера та закінчуючи працями їх послідовників. На сьогодні існує досить потужна теоретична база досліджень конкурентоздатності в загальному і підприємства зокрема. Слід відзначити наукові праці Г. Л. Азоева, С. Б. Алексєєва, Л. В. Балабанової, В. Н. Гриньова, О. І. Драган, П. С. Зав'ялова, О. Є. Кузьміна, А. О. Левицької, Н. Новікової, В. В. Стадника, Н. П. Тарнавської, В. Холода, Шершньову З. Є. тощо.

Для того, щоб зрозуміти як управляти конкурентоздатністю, в першу чергу необхідно проаналізувати різні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності.

Основоположник теорії конкуренції Адам Сміт у своїй роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» вважав конкуренцію суперництвом, що має вплив на зміну цін (при надлишку пропозиції – ціни знижуються, а при її скороченні – ціни підвищуються)[8].

Згідно з Законом України [1], економічна конкуренція – це є суперництво між суб'єктами господарювання, метою чого є здобуття пріоритетності завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання. Як наслідок у споживачів з'являється можливість вибирати між кількома продавцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку.

Умови функціонування підприємства на ринку визначає інтенсивність конкуренції, але саме рівнем конкурентоздатності підприємства визначається ефективність його функціонування.

Існують різні підходи щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». Наявність різних трактувань та підходів до розуміння даного поняття зумовлена перш за все тим, що дану категорію та показники рівня конкурентоздатності вивчають різні економічні науки, і кожна з них надає свої дефініції терміну, методи оцінки та шляхи підвищення.

Так, у морфологічному сенсі конкурентоспроможність є здатністю об'єкта витримувати конкурентну боротьбу за досягнення найвищих переваг вигід. У науковій літературі конкурентоспроможність, частіше за все, трактується як здатність об'єктів

управління випереджати суперників у конкурентній боротьбі задля поставлених економічних цілей.

Питаннями конкурентоздатності з 1989 р. займається дослідницький центр Міжнародного інституту управлінського розвитку (International Institute for Management Development), що був сформований для розвитку знань про конкурентоспроможність у світі.

На думку вчених цього центру конкурентоспроможність – це «реальна і потенційна можливість підприємств за існуючих умов проектувати, виробляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [3].

Деякі трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» наведемо у табл. 1.

Таблиця 1.

Наукові дефініції поняття «конкурентоздатність підприємства»

Автор	Дефініція «конкурентоздатність підприємства»
Азоєв Г.Л.	можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Основну увагу приділено фінансовій стороні діяльності підприємств.
Балабанова Л.В.	сукупність управлінських дій, які спрямовані на дослідження діяльності усіх конкурентів, що вже є на ринку і потенційних, аналіз їхніх сильних, а також слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування та підтримку довгострокових конкурентних переваг у релевантному часі.
Ільїна В. А.	включає сукупність внутрішніх факторів, обумовлених рівнем використання його кадрового потенціалу, науково-технічного, виробничого, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів
Мазаракі А. А.	відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку
Портер М.	можливості виготовляти продукцію високої якості з порівняно невеликими витратами та доставляти її на ринок, у тому числі світовий
Соловійов Б.А.	відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної потреби, так і за ефективністю діяльності
Фатхутдинов Р.А.	стан або здатність суб'єкта зі своїм об'єктом бути лідером, успішно конкурувати зі своїми конкурентами на конкурентному ринку в той самий конкурентний час за досягнення однієї і тієї ж мети
Шершньова З.Є., Оборська С. В.	рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у накопиченні та використанні власного потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: ресурсів, технології, менеджменту (особливо поточного планування та стратегічного), вмінь та компетентності персоналу тощо, що в результаті знаходять вираження в таких економічних показниках, як прибутковість, продуктивність, якість продукції тощо.

Конкурентоспроможність підприємств, зокрема торгівлі, – це поняття відносне, оскільки на рівні певного регіону воно може мати певні переваги, а в цілому по країні та за її межами воно може за тими самими показниками бути неконкурентоспроможним. Конкурентоспроможність підприємства має динамічний характер і через те потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, організаційно-економічних, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних.

Узагальнивши погляди вчених-науковців, можна зазначити, що конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами:

- спроможність товару підприємства конкурувати на ринку з аналогічними товарами конкурентів;*
- здатність підприємства ефективно функціонувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;*
- отримання підприємством конкурентних переваг;*
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів та моделей управління, вмінь та знань персоналу, заходів маркетингової діяльності, які мають своє відображення в якості та конкурентоздатності товарів та послуг, а також прибутковості підприємства[5, с.135].*

Таким чином, конкурентоспроможність компанії – це її здатність до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють їй працювати та ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках в поточний період часу та в довгостроковій перспективі. Висока конкурентоспроможність компанії – це є результатом значного зменшення витрат, високого рівня диференціації товарів, зниження собівартості продукції, раціонального сегментування ринку, впровадження в діяльність інновації, миттєвого та вмілого реагування на потреби ринку. Рівень конкурентоздатності підприємства характеризує його стан, що визначає перспективи подальшого розвитку підприємства, а також можливість досягнення ним стратегічних цілей.

Управління конкурентоздатністю підприємства торгівлі є важливою складовою його економічної політики, і вона має сприяти зростанню рівня конкурентоздатності підприємств. Якщо раніше для забезпечення конкурентоздатності підприємства достатньо було зваженої збутової або асортиментної політики, то останнім часом збільшуються критерії та все частіше виступає важливість правильно обраної конкурентної політики.

Зазначимо, що загалом управління конкурентоздатністю організації являє собою об'єднання різних заходів, які спрямовані на формування, реалізацію та підтримку конкурентних переваг та функціонування підприємства як одного з суб'єктів економічної конкуренції, і які спрямовані на вдосконалення систематично якісних й цінових характеристик продукції, постійне залучення різноманітних каналів збуту, пошук нових покупців, підвищення рівня кваліфікації персоналу, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

Метою досліджуваного питання є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування організації за будь-яких змін, які відбуваються у його зовнішньому середовищі.

Деякі науковці виокремлюють зовнішні й внутрішні чинники впливу на процес [7, с.54]. До внутрішніх можна віднести: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень НТР виробництва, рівень освіченості, професійності та кваліфікації персоналу, внутрішній та зовнішній імідж підприємства. Також важливий вплив на

конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, йому не підконтрольні. Серед них виокремлюють такі: стан технологій, товарного ринку, робочої сили, НТР галузі, ступінь державного регулювання, рівень інвестицій тощо.

Також дослідження даного питання потребує визначення понять суб'єкт і об'єкт управління[10]. Суб'єктом процесу управління конкурентоздатністю є коло осіб вищого керівництва підприємства та безпосередньо їх чітка та скоординована робота. Саме вище керівництво підприємства, використовуючи наявні управлінські технології при збуті продукції, формуванні засад інноваційного розвитку, забезпеченні гнучкості підприємства як відкритої економічної системи, формує відповідні конкурентні переваги компанії.

Під об'єктом управління економісти розуміють продукцію, яку виготовляє підприємство, а також його організаційно-управлінська структура, виробничу, фінансову, маркетингову, інвестиційну, інноваційну діяльність і техніко-технологічну забезпеченість.

Сучасні дослідники питань конкурентоздатності підприємства мають різні погляди на формування та впровадження підходів до управління конкурентоздатністю підприємства, в основі яких покладено механізм управління конкурентоздатністю підприємства.

Механізм управління конкурентоздатністю на підприємстві – це встановлення цілей діяльності підприємства, аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність, виявлення конкурентних переваг, складання конкурентної стратегії та тактичних кроків, проведення оцінки конкурентоздатності та корекція конкурентної стратегії у разі виявлення недоліків і невідповідності. Комплексне функціонування всіх елементів механізму вкрай необхідно для забезпечення конкурентоспроможності. Відсутність будь-якої ланки порушить послідовність і призведе до збою функціонування механізму управління.

Функції управління конкурентоздатністю організації [6, с.58]:

- цілевстановлення – встановлення цілей, під якими керівництво розуміє певний рівень конкурентоздатності свого підприємства;
- планування – розробка тактики та загальної стратегії шляхом складання графіків і планів, що має на меті покращення конкурентної позиції даного підприємства в цілому та окремо по його структурних підрозділах;
- організація – практична реалізація заходів, планів і програм, пов'язаних з розробкою конкурентної стратегії;
- мотивація – матеріальна (економічна) та моральна (психологічна) підтримка працівників підприємства для досягнення конкурентних переваг;
- координація та контроль – перевірка відповідності досягнутого рівня конкурентоздатності підприємства поставленим вимогам відповідно до розроблених стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників [3, с. 284].

Усі ці функції управління конкурентоздатністю організації у їх взаємозв'язку формують цикл управління конкурентоздатністю.

Важливо щоб управління конкурентоздатністю фірми було спрямоване на:

- 1) використання позитивних зовнішніх факторів впливу для реалізації та збільшення конкурентних переваг компанії;
- 2) зменшення кількості негативних факторів впливу на рівень конкурентоздатності підприємства шляхом впровадження відповідних дій;
- 3) вчасне прийняття управлінських дій залежно від настання негативних й позитивних чинників конкуренції на конкретному ринку.

Найголовнішими принципами управління конкурентоздатністю є [9, с.145-146]:

- єдність – означає, що процес забезпечення й підтримки конкурентоздатності підприємства повинен здійснюватися як поєднання теорії з практикою у сфері менеджменту;

- наукова обґрунтованість управління – означає врахування вже існуючих економічних законів та закономірностей розвитку, всі прийняті рішення повинні бути обґрунтовані у відповідності до існуючих засад;
- ранжування об'єктів управління за їх вагомістю – означає, що керівництву необхідно виділити найбільш важливі, вагомі за рангом проблеми за їх ефективністю, масштабністю, актуальністю, ступенем ризику, адже ресурси підприємства завжди обмежені, і необхідно сконцентруватись на вирішенні найбільш важливих проблем підвищення конкурентоздатності підприємства;
- системність управління – означає системний підхід до кожного елемента об'єкта у їх взаємодії та забезпечення взаємозв'язку цих елементів коли ухвалюються управлінські рішення;
- безперервність – означає, що управління конкурентоздатністю підприємства є процесом неперервним і це вимагає постійної уваги постійної уваги з боку керівництва;
- багатоваріантності – передбачає наявність декількох альтернативних варіантів розвитку подій;
- ринкової орієнтації – означає, що керівництву необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище, а також актуальні попит і потреби ринку;
- комплексність – означає, що управління конкурентоздатністю підприємства розглядається і як єдина система, і як підсистема для вищих рівнів;
- гнучкість – означає, що в разі появи нових загроз або можливостей розвитку підприємства керівництву потрібно вміти швидко приймати управлінські рішення та вчасно стратегічно маневрувати на ринку;
- ефективність – означає використання свого потенціалу максимально можливо для досягнення достатнього рівня конкурентоздатності підприємства, що дозволить йому в подальшому функціонувати та зростати;

Таким чином, процес управління конкурентоздатністю підприємства складається з таких дій: моніторинг конкурентного середовища, що являється сукупністю економіко-організаційних та соціальних умов, в яких торговельні підприємства ведуть конкурентну боротьбу за кожного споживача, постачальника та домінуючу частку ринку, а також оцінювання конкурентної ситуації в конкретній галузі та на конкретному ринку (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, Матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS тощо); діагностування конкурентоздатності компанії та її основних конкурентів за допомогою економічних показників (прибуток, частка ринку, обсяги продажу тощо); розробка стратегії і тактики управління конкурентоздатністю підприємства; реалізація ефективної конкурентної боротьби підприємства.

У процесі аналізу ми дійшли висновку, що для того щоб бути конкурентоспроможним, підприємство торгівлі повинно постійно отримувати достовірну інформацію за результатами показників, вміти нею користуватись, з вигодою її використовувати в організації своєї діяльності. Конкурентні позиції підприємства торгівлі на ринку залежать також від державної підтримки та ефективної та обґрунтованої державної політики через вливання інвестицій, надання гарантій, експортних кредитів, зменшення податків та надання експортних субсидій тощо.

Висновки. Управління конкурентоздатністю підприємства стає все більш важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішності підприємницької діяльності. Підвищення конкурентоздатності підприємства торгівлі – це складний та довгостроковий процес пошуку й реалізації управлінських рішень, який повинен здійснюватися виважено, планомірно та систематично з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Щоб забезпечити високий рівень конкурентоздатності підприємству необхідно більш продуктивно використовувати усі наявні та запозичені ресурси, аніж його конкуренти, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, потреби наявних та потенційних споживачів та за необхідності швидко приймати управлінські рішення та змінювати стиль ведення діяльності та спосіб реалізації товарів. Підвищення конкурентоздатності нерозривно взаємодіє з розробкою та впровадженням певних стратегічних напрямів, формування та вдосконалення яких є безперервним процесом.

Стратегічні напрями підвищення конкурентоздатності підприємства мають формуватися в площині орієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором і базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоздатністю підприємства та забезпечує його конкурентну стійкість й довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоздатності та модель поведінки. Вибір стратегічних напрямів підвищення конкурентоздатності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Про захист економічної конкуренції від 11.01.2001 № 2210–III // ВВР із змінами, внесеними згідно із Законами від 19.09.2019 № 112-IX. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
2. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр економіки і маркетинга, 2006. – 208 с.
3. Алексеев С.Б. Теоретичні аспекти конкурентоспособності підприємств / С.Б. Алексеев // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – С. 614-619.
4. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. – 147 с.
5. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А. Е. Воронкова // Економіка промисловості. – Х., 2016. – № 3. – С. 133-137.
6. Гончарук П. А. Основні чинники підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання / П. А. Гончарук // Держава та регіони. – 2017. – №3 (78). – С. 57-61.
7. Драган О. І. Управління конкурентоздатністю підприємств : теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2011. – 160 с.
8. Павлова В. А. Система управління конкурентоздатністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Європейський вектор розвитку. – 2018. – № 2(17).
9. Пічугіна Т. С. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – Вип. 1. – С. 132-148.
10. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоздатністю підприємств : теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – 570 с.

Додаток Б1
Баланс на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	16	43	0
первісна вартість	1001	56	104	0
накопичена амортизація	1002	40	61	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	319	0
Основні засоби:	1010	3165	2980	0
первісна вартість	1011	11661	11889	0
знос	1012	8496	8909	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	3181	3342	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	77	65	0
Виробничі запаси	1101	70	61	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	7	4	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8560	8191	0

Додаток Б2

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	96	135	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	26	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3964	3261	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	5	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	12702	11657	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	15883	14999	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4615	4615	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	142	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6286	6913	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	10901	11670	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

Додаток Б3

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4896	3004	0
за розрахунками з бюджетом	1620	58	149	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	31	138	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	28	49	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	113	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	14	0
Усього за розділом III	1695	4982	3329	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	15883	14999	0

Примітки інша суттєва інформація відсутня

Додаток В1

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8857	8548
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-7318)	(-6073)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1539	2475
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	88	2108
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Додаток В2

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(-680)	(-820)
Витрати на збут	2150	(-8)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(-182)	(-3446)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	765	317
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	765	317
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-138	-57
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	627	260
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0

Додаток Г1

Баланс на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	23	16	0
первісна вартість	1001	56	56	0
накопичена амортизація	1002	33	40	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	4037	3165	0
первісна вартість	1011	13518	11661	0
знос	1012	9481	8496	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	4060	3181	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	641	77	0
Виробничі запаси	1101	641	70	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	7	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14559	8560	0

Додаток Г2

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	483	96	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	279	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3840	3964	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	5	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	19530	12702	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	23590	15883	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4615	4615	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6026	6286	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	10641	10901	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

Додаток ГЗ

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	9442	4896	0
за розрахунками з бюджетом	1620	94	58	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	31	0
за розрахунками зі страхування	1625	8	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	22	28	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	113	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3270	0	0
Усього за розділом III	1695	12949	4982	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	23590	15883	0

Примітки інша суттєва інформація відсутня

Додаток Д1

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8548	37662
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-6073)	(-33592)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2475	4070
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2108	1140
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Додаток Д2

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(-820)	(-1407)
Витрати на збут	2150	(-8)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(-3446)	(-3576)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	317	183
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(-22)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	317	161
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-57	-136
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	260	25
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0

Додаток Е1

Баланс на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	33	23	0
первісна вартість	1001	56	56	0
накопичена амортизація	1002	23	33	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	5148	4037	0
первісна вартість	1011	14196	135118	0
знос	1012	9048	9481	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	5181	4060	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2259	641	0
Виробничі запаси	1101	2259	641	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3758	14559	0

Додаток Е2

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	438	483	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	279	279	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3502	3840	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	24	7	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	9981	19530	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	15162	23590	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4615	4615	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6001	6026	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	10616	10641	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

Додаток Е4

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	3289	0	3289
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3194	9442	0
за розрахунками з бюджетом	1620	138	94	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	193	8	0
за розрахунками з оплати праці	1630	601	22	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	113	113	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	307	3270	0
Усього за розділом III	1695	4546	12949	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	15162	23590	0

Додаток Ж1

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37662	42436
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33592)	(39144)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4070	3292
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1104	251
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1407)	(711)
Витрати на збул	2150	(8)	(61)
Інші операційні витрати	2180	(3576)	(387)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Додаток Ж2

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	183	2384
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	116
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(22)	(462)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(232)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	161	1806
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	136	346
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25	1460
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25	1460