

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ
ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ТОВ «Будівельна компанія «АДРІНА» м. Київ)

Студента 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 075
«Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг
менеджмент»

*підпис
студента*

Барщевського
Владислава
Юрійовича

Науковий керівник
к. т. н.,
професор

*підпис
керівника*

Яцишина
Лариса
Карпівна

Гарант освітньої програми
к. е. н.,
доцент

*підпис
керівника*

Монтрін
Ірина
Ігорівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БК «Адріна».....	21
2.1. Аналіз макро і мікро середовища ТОВ БК «Адріна».....	21
2.2. Аналіз конкурентної політики ТОВ «БК «Адріна».....	266
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БК «Адріна».....	Error! Bookmark not defined. 0
3.1. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення конкурентної політики ТОВ «БК «Адріна».....	Error! Bookmark not defined. 0
3.2. Прогнозна оцінка запропонованих заходів.....	411
ВИСНОВКИ	Error! Bookmark not defined. 8
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Error! Bookmark not defined. 6
ДОДАТКИ.....	687

ВСТУП

У сучасних умовах ведення господарської діяльності підприємства мають зважувати не лише на показники власного розвитку, але й враховувати розвиток конкурентів, потенційних замовників та постачальників. Для врахування зазначених детермінантів необхідне формування конкурентної політики підприємства. Більшість з них у своїй діяльності намагаються застосовувати щось схоже на конкурентну політику, але недостатнє розуміння механізму формування конкурентної політики не дозволяє ефективно її використовувати. Потреба у розробленні механізму формування конкурентної політики для підприємств також зумовлена станом розвитку економіки самої країни. Наявність механізму формування конкурентної політики дасть змогу підприємствам утримувати високий рівень конкурентоспроможності на досить тривалий термін.

Сьогодні економіка України переживає складні процеси реформування і адаптації суб'єктів господарювання до ринкових відносин. В даний час формуються вільні ринки товарів, де управління потоками товарів здійснюється тільки за рахунок конкуренції. Тому все частіше починають говорити про чинники конкуренції та конкурентоспроможності продукції, підприємства, галузі і економіки в цілому.

Кризові явища у національній економіці супроводжуються падінням доходів і попиту населення, на конкурентному ринку загострюється проблема споживчого вибору і найбільш конкурентна продукція є основою доходів та ринкових позицій підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та їх продукції можливо лише за наявності науково обґрунтованих методів оцінки та конкурентної стратегії. Основою для розробки такої стратегії є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства за відповідними показниками, отже, оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції повинно бути

приділено максимум уваги при розробці конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентної стійкості підприємства тощо.

Кожне підприємство з моменту створення і упродовж усього терміну існування прагне посісти найкращу конкурентну позицію на ринку. В умовах конкурентної боротьби підприємство має на меті отримання та збільшення прибутку, а також більш повно задовольнити швидко змінювані потреби споживачів продукції або послуг. Саме з цією метою будь-яка комерційна організація повинна сформувати ефективну систему управління конкурентоспроможністю. Тобто, поняття конкурентоспроможності на ринках України вже існує. Водночас відсутній єдиний підхід у визначеннях і, відповідно, в розрахунках рівня конкурентоспроможності того чи іншого товару, підприємства та конкурентних відносин, що складаються на тому чи іншому ринку.

В умовах прагнення України на інтеграцію в міжнародну економічну систему альтернативи підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств не існує. Вирішення цих питань є можливим не тільки на підставі вивчення світового досвіду, але і з усвідомленням українськими підприємствами менеджменту та маркетингу як філософій бізнесу.

Актуальність досліджуваного питання полягає в тому, що для вітчизняних підприємств постає завдання підвищення свого конкурентного статусу, тобто здатності підприємства проектувати, виготовляти, реалізовувати та обслуговувати конкурентоспроможну продукцію, що перевершує за своїми якісно-ціновими сервісним параметрам товари конкурентів і користуються переважним попитом споживачів. Особливої актуальності набувають проблеми розробки організаційних і економічних механізмів, моделей і методів аналізу й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.

Значний внесок у вирішення проблеми формування конкурентної політики зробили такі вчені: Г. Аніловська, Л. Барон, З. Борисенко, В. Геєць, А. Данилова, Л. Дідківська, І. Князева, Р. Кокорев, П. Мавридис, Ю. Уманців,

Б. Хокман, О. Шнипко. Безпосередньо питання формування та реалізації конкурентної політики на підприємствах розглянуто у працях Я. Кашуби та А. Полянської. Незважаючи на наявність наукових праць, присвячених проблемам використання конкурентної політики на підприємствах, подальшого дослідження потребують питання розробки механізму формування конкурентної політики, а також схеми її реалізації.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів щодо конкурентної політики підприємства-суб'єкта бізнесу, дослідження її на підприємстві та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність та особливості конкурентної політики підприємства-суб'єкта бізнесу;
- дослідити механізм формування конкурентної політики підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної політики;
- дати комплексну техніко-економічну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити ефективність економічної діяльності;
- проаналізувати конкурентну політику ТОВ «БК «Адріна»;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення конкурентної політики ТОВ «БК «Адріна».

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентною політикою підприємства ТОВ «БК «Адріна».

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти управління конкурентною політикою підприємства.

У ході дослідження використані такі методи: метод теоретичного узагальнення, метод порівняльного і статистичного аналізу, методи логічної

інтерпретації, структурно-функціональні методи, метод абстракції та логічного узагальнення, матричний та графічний методи тощо.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, монографії з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, електронні ресурси, аналітичні огляди, звітність підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ «БК «Адріна») є провідним постачальником кабельної та електротехнічної продукції для українських підприємств. ТОВ «БК «Адріна» засновано в 1999 році.

ТОВ «БК «Адріна» реалізує таку продукцію:

- кабель, провід;
- трансформатори;
- низьковольтне обладнання;
- інша електротехнічне обладнання;
- промислові лічильники води, тепла, нафтопродуктів.

Компанія використовує загальну систему оподаткування. Відповідно до статуту ТОВ «БК «Адріна» засновниками товариства є фізичні та юридичні особи.

Персонал компанії налічує 54 особи.

Юридична адреса ТОВ «БК «Адріна»: 03187, м.Київ, Голосіївський район, вул. Заболотного Академіка, будинок 5. Фактична: 04080, Київ вул. вул. Підгірна 33/7.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ

Інтенсивний розвиток світової економіки і поглиблення економічних відносин посилює конкуренцію між суб'єктами господарювання. Забезпечення конкурентної основи функціонування ринкової економіки передбачає формування ефективних механізмів її регулювання та управління. Однією з форм регулювання конкуренції є реалізація конкурентної політики. Конкуренція є рушійною силою ринкової економіки і її визначають як боротьбу між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва, збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків.

Як будь-яке економічне явище, конкуренція має як позитивні, так негативні наслідки. Внаслідок постійного характеру конкуренції за ринкової економіки вона набула рис економічного закону, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою для підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, поліпшення якості товарів і послуг, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва [14. с. 32].

Водночас, конкуренція створює умови для банкрутства значної кількості підприємств та виникнення криз надвиробництва. Відбувається диференціювання товаровиробників та виділення з-поміж них незначної кількості наймогутніших, що є матеріальною основою появи й розвитку монополій. За конкуренції відбувається посилення несправедливого розподілу доходів внаслідок того, що сильніші фірми з часом стають ще сильнішими, намагаються послабити могутність конкурентів

Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства і виступає загальним керівництвом до дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку [4, с. 96]. Формування конкурентної політики – необхідна умова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах, що вимагає:

- врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства;
- визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього належні передумови;
- використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання;
- вибір сучасних інструментів та способів досягнення конкурентних переваг.

У науковій літературі загальноприйнятого трактування терміна «конкурентна політика», незважаючи на його постійне використання, немає. Проте досить часто здійснюються окремі теоретико-методологічні дослідження сутності конкурентної політики – як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями.

Конкурентну політику слід розглядати у широкому та вузькому трактуванні. У вузькому значенні конкурентна політика розглядається як діяльність держави щодо обмеження монополізму та протидії зловживанням монополієм (домінуючим) становищем, захисту економічної конкуренції та розвитку ефективної конкуренції між суб'єктами господарювання.

У широкому значенні до визначення змісту і завдань конкурентної політики, до числа останніх окрім власне захисту конкуренції, демонополізації, зниження бар'єрів входу в ринки / виходу з ринків, контролю за процесом ціноутворення підприємств-монополістів тощо відносяться захист прав споживачів, розвиток малого та середнього бізнесу, розвиток ринкової інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника, забезпечення належного рівня зайнятості населення, підвищення інвестиційної привабливості національної економіки, управління пропорціями економічного розвитку й економічний розвиток країни загалом.

В.Д. Лагутін визначає конкурентну політику як діяльність держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів, сприяння розвитку цивілізованих ринкових відносин, створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва [22, с.193].

О.Г. Перепечкіна під конкурентною політикою розуміє законодавчо затверджені дії держави, спрямовані на забезпечення ефективного використання економічних ресурсів і захист інтересів споживачів, що реалізуються через комплекс спеціально затверджених і економічно обґрунтованих інструментів [34, с.154].

Конкурентна політика, як зазначає М. Мотта, це сукупність політик і законів, які гарантують, що конкуренція на ринку не обмежується і, в свою чергу, не завдає шкоди суспільству, тобто не зменшує економічну ефективність.

Таким чином, сучасна конкурентна політика – це комплекс заходів, спрямованих, з одного боку, на попередження, обмеження та припинення зловживань монопольною владою та боротьбу з недобросовісною конкуренцією, з іншого, – на підтримку, захист і розвиток конкуренції. Незаперечним є наявність позитивного впливу сучасної ефективної системи конкурентних відносин на національну економіку в цілому.

Для вітчизняних компаній, які працюють у високотехнологічних сферах промислового виробництва, наявність конкуренції на внутрішньому ринку не має особливого значення. Вирішальну роль для успішної реалізації (продажу) їх продукції мають конкурентні переваги на світовому ринку, де панує жорстка конкуренція. Тенденція до концентрації промислового виробництва спостерігається в усьому світі. Йдеться про створення великих вітчизняних вертикально інтегрованих корпорацій як приватних, так і державних, які можуть серйозно зарекомендувати себе на зовнішніх ринках.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми й заходи, які вона повинна почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг. У свою чергу, можливості фірми в конкурентній економіці доцільно оцінювати за допомогою маркетингових інструментів, тому що за умови їхнього ефективного використання розроблені маркетингові рішення будуть відповідати стратегічним цілям фірми з досягнення довгострокових конкурентних переваг [40, с. 133].

У рамках стратегічного аналізу положення фірми на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних перспектив, чинності конкурентоспроможної позиції фірми, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства за витратами.

Конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у суперництві, що визначається такими основними принципами:

1) принцип нововведень. Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та перемін.

2) принцип створення цінностей. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

3) принцип безперервних покращень. Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати.

4) принцип вдосконалення джерел конкурентних переваг. Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Такі переваги дають вартість основних фондів, які діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції [39, с. 122]

Узагальнюючим проявом поточного рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг є конкурентний статус, який І. Ансофф трактує як позицію фірми в конкуренції та своєрідний вимірник положення фірми на ринку [50].

Конкурентна позиція підприємства на ринку визначається рядом факторів, що генеруються макрооточенням та безпосереднім оточенням, на які воно може суттєво впливати, або ж тільки проаналізувати, спрогнозувати і враховувати в своїй діяльності (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори			
Макрооточення		Безпосереднє оточення	
Ініціатор фактору	Фактори	Ініціатор фактору	Фактори
Уряд	Дії уряду	Конкуренти	Дії конкурента
Економіка	Тенденції в економіці	Постачальники	Дії постачальника
Суспільство	Тенденції в політиці, інфраструктура, культура	Клієнти	Економічний потенціал клієнтів, їх дії
Керівництво фірми	Тенденції в галузі, форми й методи управління	Ринок робочої сили	Реакція ринку
Природне середовище	Географічне розташування, клімат	Партнери	Дії партнерів
Випадок	Форс-мажорні обставини	Кредитори	Дії кредиторів
Внутрішні фактори			
Ініціатор фактору		Фактори	
Фірма		Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги	
Маркетингова служба		Реклама, маркетингові стратегії	
Стратегічний потенціал		Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів	

Отже, можна зробити висновок, що явище конкуренції присутнє на більшості ринків і чим більше гравців на ринку, тим більше ступінь конкуренції.

Оскільки конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного потенціалу, важливим є розуміння взаємозв'язку конкурентної політики підприємства і складовими внутрішнього та зовнішнього середовищ (рис. 1.1.)

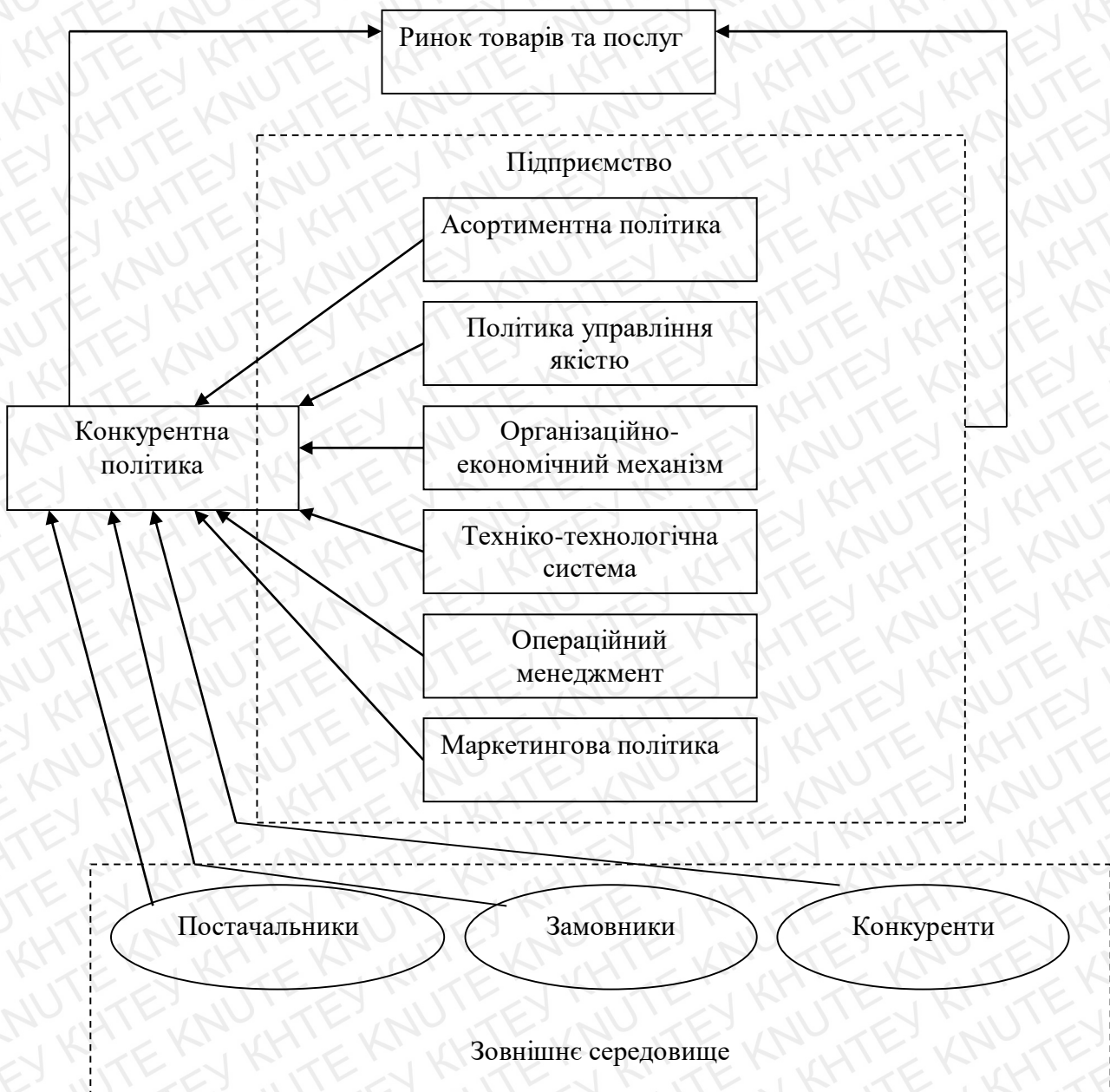


Рис. 1.1. Взаємозв'язок конкурентної політики підприємства зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовищ [14, с. 38]

Конкурентна політика підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, замовниками продукції і конкурентами, формування ефективного внутрішньо-економічного механізму підприємства. Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Основою ефективної конкурентної політики підприємства є досконалість механізму формування конкурентної політики підприємства.

У цілому, формування конкурентної політики підприємства – досить складний творчий процес, що потребує високої кваліфікації менеджерів, а також врахування усіх аспектів впливу на конкурентоспроможність. Насамперед, формування конкурентної політики ґрунтується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих її сегментів. Основні відділи (підрозділи), які мають брати участь у формуванні конкурентної політики, такі:

- 1) планово-виробничий відділ;
- 2) маркетинговий відділ;
- 3) бухгалтерія;
- 4) відділ кадрів;
- 5) керівництво підприємства (директор).

На кожному етапі розробки механізму конкурентної політики відділи виконують певні функції. Механізм формування конкурентної політики ґрунтується на таких основних етапах:

- 1) формування вихідної інформації;
- 2) аналіз конкурентного середовища;
- 3) вибір підходу до формування конкурентної політики;
- 4) процес формування конкурентної політики;
- 5) оцінка ефективності конкурентної політики.

На першому етапі формування вихідної інформації здійснюється силами таких відділів, як планово-виробничий, маркетинговий, бухгалтерія, відділ кадрів.

Другий етап характеризується проведенням аналізу конкурентного середовища підприємства, що включає в себе аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Третім етапом формування конкурентної політики є вибір підходу до формування конкурентної політики. Підприємства, які не звикли витратити на технічні інновації для підвищення ефективності своєї діяльності, використовують технологічні інновації у вигляді матеріалів постачальників.

Четвертий етап – процес формування конкурентної політики. Складність процесу формування конкурентної політики визначається кількістю взаємопов'язаних елементів управління підприємством, ефективністю механізму їх поєднання, взаємодії.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених етапів. Саме ці етапи можуть стати ключовими у конкурентній боротьбі. Висока конкурентоспроможність означає, що всі ресурси підприємства використовуються продуктивно, що воно є більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Для підтримання високої конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати товарну політику, впроваджувати нові технології, проводити диверсифікацію виробництва, модернізацію форм збуту продукції, виходити на нові ринки, створювати спільні виробництва.

Існує велика кількість методів аналізу конкурентних переваг, а саме: модель Бостонської консультативної групи (БКГ); модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп. Наведені методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку доречно умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних,

використовуваних при аналізі [36, с. 382]. Розглянемо методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (рис. 1.2):

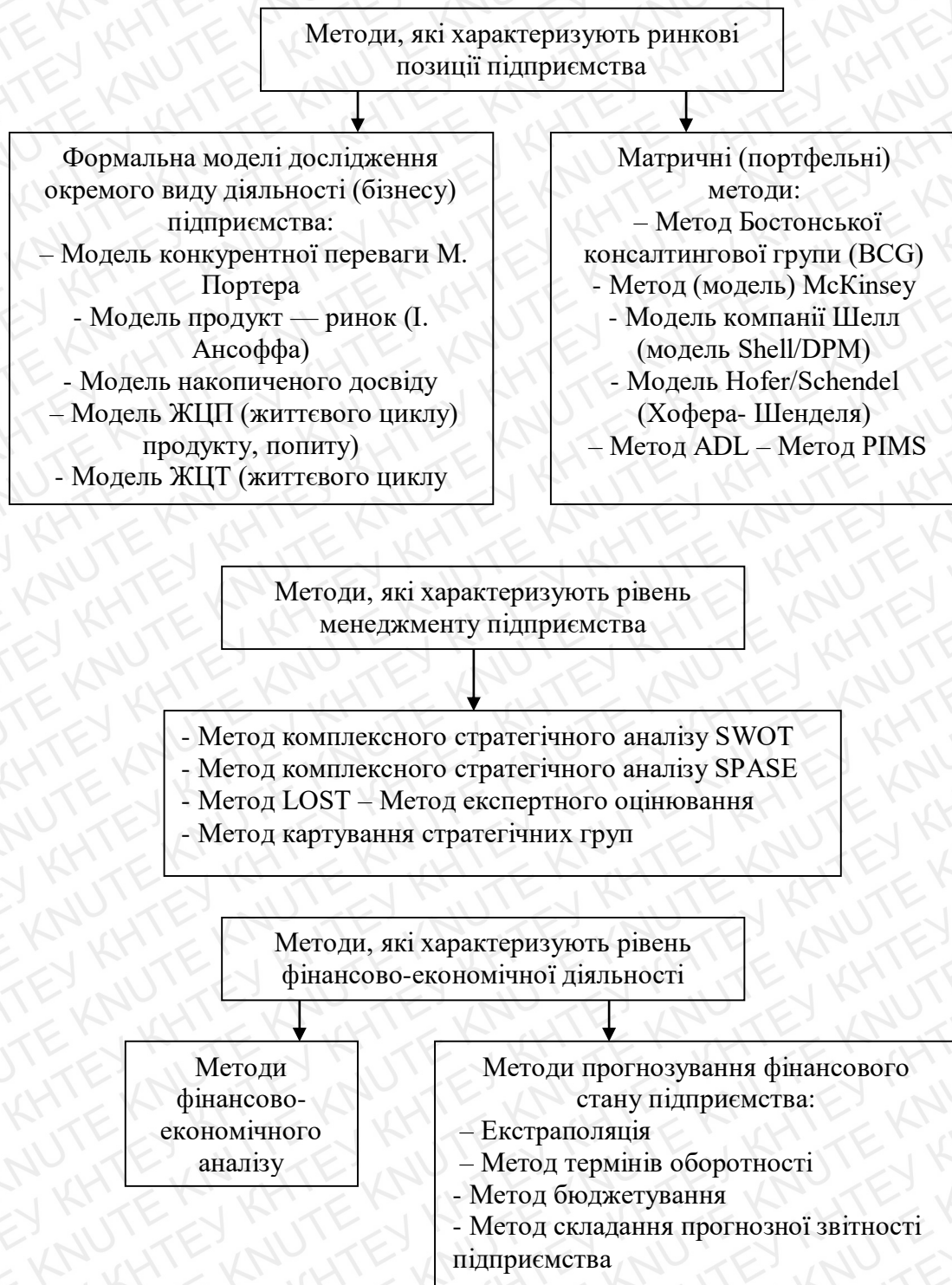


Рис. 1.2 Методи формування конкурентних стратегій підприємства

Можна запропонувати наступну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма

представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку. Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінгу; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «БК «Адріна»

2.1. Аналіз макро і мікро середовища ТОВ «БК «Адріна»

ТОВ «БК «Адріна» знаходиться в м. Києві і реалізує таку продукцію:

- кабель, провід;
- трансформатори;
- двигуни;
- сирени;
- низьковольтне обладнання;
- інша електротехнічне обладнання;
- промислові лічильники води, тепла, нафтопродуктів.

Продукція, що поставляється ТОВ «БК «Адріна» має всі необхідні сертифікати стандартів і якості. Фахівці ТОВ «БК «Адріна» здійснюють технічну підтримку кінцевих споживачів, надають консультаційні послуги.

Основними клієнтами ТОВ «БК «Адріна» є заводи, суднобудівні підприємства, комунальні господарства, монтажні та електромонтажні організації, будівельні організації, кар'єри, електротехнічні компанії і інтернет-магазини, фізичні особи.

Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «БК «Адріна» передбачає проведення аналізу майнового стану підприємства, його ліквідності, ринкової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Джерелами вихідної інформації для проведення аналізу фінансового стану підприємства є фінансова звітність ТОВ «БК «Адріна» за 2015-2019 рр. наведена у додатках.

Першим етапом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз активів підприємства ТОВ «БК «Адріна» (див. Додаток А).

За даними аналітичної таблиці (див. Додаток А) можна зробити висновок, що на 31.12.2019 р. вартість майна в розпорядженні підприємства становила 938,8 тис. грн., тобто за звітний період майно підприємства

зменшилось на 5875,2 тис. грн. за рахунок скорочення як необоротних активів так і оборотних активів.

Слід зазначити, що у 2019 відбулось досить різке скорочення активів ТОВ «БК «Адріна» – аж у 7 разів, причому оборотні активи протягом року скоротились у 5,4 рази (до 883,9 тис. грн.), а необоротні – у 37 разів (до 54 тис. грн.).

На рис. 2.1 наведемо структуру активів підприємства ТОВ «БК «Адріна» станом на 31.12.2019 р.



Рис. 2.1. Структура активів підприємства ТОВ «БК «Адріна» станом на 31.12.2019 р.

Таким чином, у загальній вартості майна, яке перебуває в розпорядженні підприємства, 78% становить дебіторська заборгованість, яка зменшилась на кінець звітного періоду на 45%, і в загальній вартості майна її питома вага зросла на 58,7%.

Решта оборотних активів приходилось на інші оборотні активи та грошові кошти. Вартість необоротних активів настільки мала, що нею можна знехтувати.

Зменшення виробничих активів на кінець року і менша питома вага цих активів у загальній сумі коштів підприємства свідчатиме, як правило, про зниження фінансових можливостей.

Оцінимо пасиви підприємства, які наведено у аналітичній таблиці (Див. Додаток Б).

Протягом аналізованого періоду у ТОВ «БК «Адріна» спостерігається доволі незначний розмір власного капіталу, який коливався в розмірі 2-10% від майна. Проте, у 2019 році, внаслідок збиткової діяльності власний капітал мав від'ємне значення.

Поточні зобов'язання протягом 2019 року зменшились у 4 рази – до 1064,9 тис. грн., і формуються з кредиторської заборгованості за товари та інших поточних зобов'язань. Причому кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду зменшилась у 2,2 рази (до 505,9 тис. грн.), а її питома вага в структурі поточних зобов'язань зросла на 94%. У аналізованому періоді короткострокові кредити були повністю погашені.

На рис. 2.2. представлено структуру пасивів підприємства ТОВ «БК «Адріна» станом на 31.12.2019 р.



Рис. 2.2. Структура пасивів підприємства ТОВ «БК «Адріна» станом на 31.12.2019 р.

Отже, у структурі зобов'язань станом на 31.12.2019 р. більш ніж на 100% становить поточні зобов'язання.

Для розрахунку основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства всі активи й пасиви балансу поділяються на 4 групи.

Поділ активів:

- А1 – активи абсолютної ліквідності. Суми по всіх статтях коштів, що можуть бути використані для здійснення поточних розрахунків негайно;
- А2 – активи високої ліквідності, для перетворення яких у готівку необхідно визначений час. У цю групу можна віднести дебіторську заборгованість й інші оборотні активи;
- А3 – активи низької ліквідності. Це запаси і витрати;
- А4 – активи, що важко реалізуються. Відносять необоротні активи (1 розділ Активу балансу) і витрати майбутніх періодів.

Поділ пасивів:

- П1 – короткострокові пасиви;
- П2 – середньострокові пасиви;
- П3 – довгострокові пасиви;
- П4 – постійні пасиви. Включають статті 1 розділу пасиву балансу.

Отож, переглянемо аналіз балансу ТОВ «БК «Адріна» за ступенем ліквідності (див. Додаток В).

Валюта балансу на кінець 2019 року зменшилась на 5875,2 тис. грн., що характеризує суттєве зниження ефективності господарювання підприємства ТОВ «БК «Адріна».

Визначимо показники ліквідності підприємства (див. Додаток Г).

Станом на 31.12.2019 р. помічена така тенденція:

- показник абсолютної ліквідності: показник не відповідає нормативу і має тенденцію до скорочення, що оцінюється негативною тенденцією;
- коефіцієнт проміжної ліквідності: показник не відповідає нормативу хоча має тенденцію до зростання, що оцінюється позитивною тенденцією;
- коефіцієнт покриття: показник був нижчим за нормативне значення.

Фінансову стійкість підприємства тісно пов'язано з перспективною його платоспроможністю. Її аналіз дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати поетапно на основі комплексу показників (див. Додаток Д).

Як бачимо, підприємство не стійке, оскільки більшість показників фінансової стабільності за результатами 2019 року мають від'ємне значення, що пов'язано з відсутністю власного капіталу.

Ділова активність характеризує швидкість обороту ресурсів підприємства і визначається за показниками: коефіцієнтами оборотності активів, оборотності власного капіталу, оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості тощо.

Показники ділової активності ТОВ «БК «Адріна» наведені в Додатку Е.

Спостерігається зростання коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості з 1,4 у 2015 р. до 2,7 у 2019 р., коефіцієнту оборотності активів з 0,4 у 2015 р. до 4,4 у 2019 р. Решта коефіцієнтів демонструють тенденцію до скорочення.

Далі розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «БК «Адріна» (див. Додаток Ж).

Аналізуючи показники господарської діяльності, слід зазначити, що за період 2015-2019 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «БК «Адріна» збільшився у 2 рази, при цьому темп зростання в період 2018-2019 рр. склав 115,4%, 2017-2018 рр. – 184,1%, що обумовлено зростанням обсягу та підвищенням цін за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції.

Поряд із цим відбулось зростання витрат операційної діяльності ТОВ «БК «Адріна» – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за 2017-2019 рр. збільшилась на 85%, темпи зростання у 2018 р. порівняно із 2017 р. становили 63%, а в 2019 у порівнянні із 2018 р. – 14% в зв'язку із зростанням обсягу матеріальних витрат на виробництво продукції.

Різниця між обсягом доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та витратами за період 2017-2019 рр. зумовили зміни чистого прибутку підприємства.

Чистий прибуток підприємства за 2015-2019 рр. збільшився у 26 разів внаслідок зростання обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), проте у 2019 році цьому ТОВ «БК «Адріна» отримало збиток у розмірі 813,1 тис. грн.

Оцінка рентабельності підприємства показана в Додатку II.

З представлених даних можемо спостерігати скорочення значення рентабельності власного капіталу підприємства за 2019 рр., що означає, що реальна вартість активів підприємства зменшена.

Таким чином, втрату платоспроможності підприємства ТОВ «БК «Адріна» у 2019 р. спричинено:

- зростанням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
- зростанням витрат;
- зростанням платіжної нестачі грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Негативними тенденціями щодо змін у господарській діяльності підприємства є зменшення коефіцієнтів фінансової стійкості; зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності; від'ємним значенням показників рентабельності.

2.2. Аналіз конкурентної політики ТОВ «БК «Адріна»

Оскільки конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного

конкурентного потенціалу, важливим є розуміння взаємозв'язку конкурентної політики підприємства і складовими внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз факторів зовнішнього середовища здійснюється з метою виявлення та передбачення потенційних можливостей та загроз для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз та можливостей на діяльність підприємства. Крім цього, аналіз зовнішнього оточення дозволяє своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дозволить досягти встановлених цілей на перспективу.

Слід підкреслити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища обумовлена тим, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення головні фактори успіху господарюючого суб'єкту знаходяться у його зовнішньому середовищі, з точки зору парадигми масового виробництва.

Метою вивчення зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (фактора сприятливого впливу) для підприємства.

Аналіз макросередовища підприємства передбачає вивчення й оцінку таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БК «Адріна» за допомогою PEST-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технологічні групи) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «БК «Адріна»

<i>Політика:</i>	<i>Економіка:</i>
Вибори президента, депутатів до Верховної Ради, місцевих рад	Економічна криза

Зміна законодавства	Темп інфляції
Державне галузеве регулювання	Рівень зайнятості
Нормативно-правові документи	Спад виробництва
Місцева влада	Дефіцит бюджету
Кредити уряду та регіонів	Податкова ставка
Обмеження з найму	Зміна структури державних витрат
Нормативні акти, що мають зворотну силу	Політика санкцій і штрафів
Угоди з тарифами і торгівлі	Життєві цикли різних виробів і послуг
Регламентация природоохоронної діяльності і тенденції її розвитку	Розподіл доходів населення
Орієнтація на ринкове регулювання економіки з частим втручанням держави	Рівень конкуренції
Зниження стабільності суспільства	Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків
Недосконалість і часта зміна податкового законодавства	Приплив закордонних товарів-конкурентів
	Складності виходу вітчизняного виробника на зовнішній ринок
	Можливість економічних і військових конфліктів
Соціум:	Технологія:
Рух та захист споживачів	Державна технологічна політика
Зростання мобільності населення	Значні тенденції в галузі НДДКР
Відтік висококваліфікованих фахівців за кордон	Нові патенти
Зниження рівня освіти	Нові матеріали
Зростання платних послуг у системі освіти й охорони здоров'я	Нові технології
Зростання бідності	Зміна обладнання:
Зміна демографічних умов	- безвідходні технології;
Зростання злочинності	- енергозберігаючі;
Екологічні небезпеки	- швидкісні;
Зміна екологічних умов	- ресурсозберігаючі

Підсумовуючи дослідження, можна зазначити, що аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні відносно підприємства чинники, аби визначити можливості і загрози та передбачити чимало того, що залишається прихованим.

Проаналізуємо реалізацію товарів на імпорт за 2015-2019 рр., які наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розшифрування операцій з реалізації продукції ТОВ «БК «Адріна», що

була імпортована в 2015-2019 рр., тис. грн.

№	Назва фірми	2015	2016	2017	2018	2019
1	«Ризьке приладобудівне конструкторське бюро» (Латвія)	722,4	750,8	736,9	1139,0	1438,5
2	OBO Bettermann Gmb & Co (Німеччина)	109,2	106,1	163,9	527,0	588,0
3	інше	8,4	5,1	10,2	34,0	73,5
4	Всього	840,0	862,0	911,0	1700,0	2100,0

За даними табл. 2.2 бачимо, що найбільша частка імпорту припадає на ВАТ «Ризьке приладобудівне конструкторське бюро» (Латвія). Крім того, спостерігається позитивна тенденція до зростання реалізації імпортованої продукції ТОВ «БК «Адріна» (рис. 2.3).

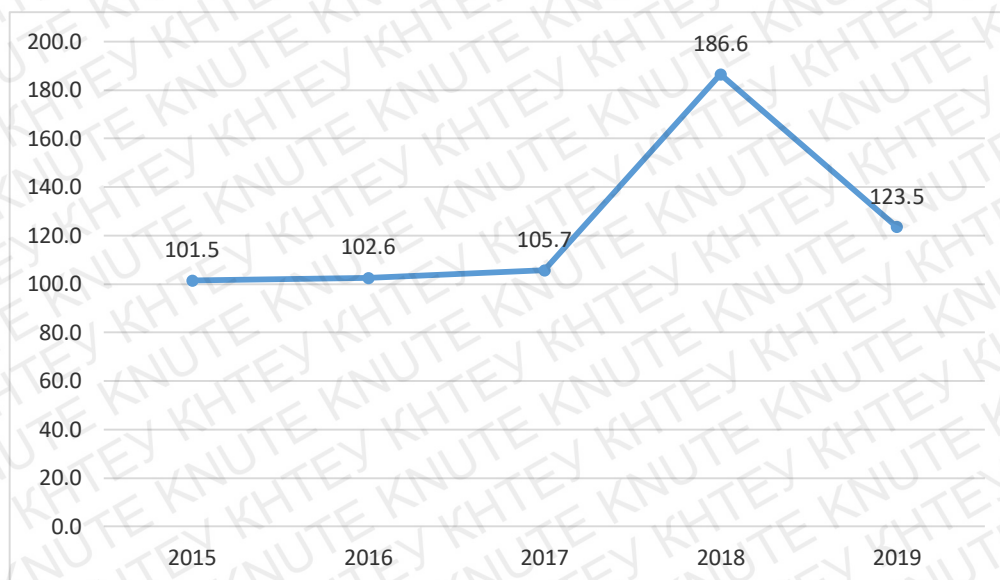


Рис. 2.3. Динаміка темпу росту реалізації імпортованої продукції ТОВ «БК «Адріна» у 2015-2019 рр., %

Як видно з рисунку 2.3, з 2015 року обсяг реалізації імпортованої продукції ТОВ «БК «Адріна» щорічно зростає, причому якщо у 2015 році реалізація зросла на 1,5%, то у 2018 – на 86,6%.

У табл. 2.3 зображено географічну структуру імпортованої продукції ТОВ «БК «Адріна» у 2015-2019 рр.

Таблиця 2.3

Географічна структура реалізації продукції ТОВ «БК «Адріна», що була імпортована в 2015-2019 рр., тис. грн.

№	Назва фірми	2015	2016	2017	2018	2019
1	Латвія	86,6	87,2	80,9	67,4	68,6
2	Німеччина	13,3	12,4	18,2	30,8	28,1
3	Інші	0,1	0,4	0,8	1,8	3,3
4	Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Як видно з табл. 2.3, у структурі імпортованої продукції ТОВ «БК «Адріна» переважає продукція з Латвії, зокрема, в 2019 році вона в 2,4 рази перевищила продукцію з Німеччини. Проте з 2017 року спостерігається поступове скорочення імпорту продукції з Латвії з одночасним збільшенням частки продукції з Німеччини.

Проаналізуємо структуру реалізації імпортованої продукції ТОВ «БК «Адріна» за регіонами, що імпортується, за останні роки (див Додаток Е).

Таблиця 2.4

Обсяг та продукції ТОВ «БК «Адріна», що імпортується, за 2017-2019 рр. за регіонами, тис. грн.

Регіон	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019/2018 рр.	
	Реалізовано	Питома вага, %	Реалізовано	Питома вага, %	Реалізовано	Питома вага, %	+/-	%
Центр	665	73	1258	74	1848	88	590	146,9
Схід	246	27	442	26	252	12	-190	57,0
Всього	911	100	1700	100	2100	100	400	123,5

Як бачимо з табл. 2.4, протягом 2017-2019 рр. суттєвих змін в географічній структурі реалізації продукції ТОВ «БК «Адріна», не було.

Аналізуючи таблицю в Додатку Ж, за 2015-2016 рр. у структурі реалізованої імпортової продукції найбільше було реалізовано трансформаторів напруги ЗНОМ-35, зокрема, 46% у 2016 році, сирена С-28 сигнальна та щит ШМР – по 22%, решта 10% – електромоторна пила ЕПЧ 1.

Як видно (див. Додаток И), у 2017 році ТОВ «БК «Адріна» найбільше імпортує знову ж таки трансформатори ЗНОМ-35 (45%). Крім того, слід

зауважити тенденцію до зростання обсягів реалізації імпортованих товарів протягом 2017-2019 рр. За даними слід зазначити наступне:

- найбільшу питому вагу у структурі реалізації імпортованих товарів займають трансформатори ЗНОМ-35 – більше 40%;
- найменшу частку становить електромоторна пила ЕПЧ 1.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ефективності ЗЕД ТОВ «БК «Адріна» за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники,	2015	2016		2017		2018		2019	
		фактично	фактично	абсолютне відхилення (ланцюгове), +/-	фактично	абсолютне відхилення (ланцюгове), +/-	фактично	абсолютне відхилення (ланцюгове), +/-	фактично	абсолютне відхилення (ланцюгове), +/-
1.	Загальний обсяг реалізації імпортованої продукції	840,00	862,00	22,00	911,00	49,00	1700,00	789,00	2100,00	400,00
2.	Витрати пов'язані з імпортом (закупівля та реалізація)	714,00	724,08	10,08	747,02	22,94	1343,00	595,98	1575,00	232,00
3.	Ефект від реалізації імпортованої продукції									
3.1.	Валовий прибуток	126,00	137,92	11,92	163,98	26,06	357,00	193,02	525,00	168,00
3.2.	Чистий прибуток	103,32	113,09	9,77	134,46	21,37	292,74	158,28	430,50	137,76
4.	Ефективність реалізації імпортованої продукції									
4.1.	Рентабельність виручки, %	12,30	13,12	0,82	14,76	1,64	17,22	2,46	20,50	3,28
4.2.	Рентабельність витрат, %	14,47	15,62	1,15	18,00	2,38	21,80	3,80	27,33	5,54

На основі проведеного аналізу ефективності імпортової діяльності підприємства можна сказати, що не зважаючи на певну нестабільність розвитку національної економіки підприємство має стійке зовнішньоекономічне становище і має перспективи розвитку, але необхідно звернути увагу на взаємозв'язок між ЗЕД і діяльністю підприємства в цілому.

SWOT-аналіз підприємства передбачає проведення сумісного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У результаті SWOT –

аналізу менеджер одержує інформацію для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

Складові SWOT-аналізу ТОВ «БК «Адріна»

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на ринку на продукцію підприємства 2. Вдосконалення законодавчої бази 3. Створення нових робочих місць 4. Залучення інноваційних технологій та інвестицій у розвиток галузі. 5. Розвиток економіки країни 6. Обслуговування додаткових груп споживачів 7. Вхідження в нові ринки (сегменти) 8. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів 9. Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються 10. Зовнішні мережеві структури 11. Посилення євро інтеграційних процесів співробітництва, в тому числі і в науковій сфері. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність. 2. Неврегульована зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 3. Недостатність державної підтримки наукової та інноваційної діяльності. 4. Високі темпи інфляції 5. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних) 6. Зростання збуту товарів-замінників 7. Уповільнений темп зростання ринку або його спад 8. «Ворожі дії» з боку держави (обмеження) 9. Зростання тиску конкурентів 10. Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами 11. Зміни в потребах і смаках споживачів 12. Негативні демографічні зміни 13. Соціально-політична нестабільність
<i>Потенційні внутрішні переваги (сильні сторони)</i>	<i>Потенційні внутрішні недоліки (слабкі сторони)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу 2. Наявні конкурентні переваги (унікальність) 3. Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність 4. Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності 5. Увага до зниження витрат 6. Вища за середню рентабельність і прибутковість 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність реальних конкурентних переваг 2. Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) 3. Нижчі за середні темпи зростання 4. Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР 5. Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску 6. Слабка система розподілу

У процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, які притаманні підприємству. У практичній діяльності підприємства

можуть використовуватись різні методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, найпоширенішими серед них є такі:

- «боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це підхід, який передбачає реалізацію управлінських заходів після здійснення змін;
- розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва послуг як засіб можливого зменшення комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «БК «Адріна»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<i>Можливості</i> <i>Рішення: використати?</i>	<i>Загрози</i> <i>Рішення: пом'якшити?</i>
Сильні сторони <i>Рішення: підтримувати? розвивати?</i>	Підприємству потрібно використати свої можливості та створити нові-унікальні види продукції (наприклад системи каналів для прокладання кабелів), що дало б змогу завоювати нових споживачів із середнім рівнем доходів та збільшити свою частку на ринку. Також необхідно оцінити ринок – можливо, знайдуться постачальники сировини, а також замовники із Європи. Що дасть змогу отримати вищі прибутки та використати їх у напрямку розширення діяльності.	Створення привабливих пропозицій щодо постачальників та споживачів, активна робота маркетингового відділу.
Слабкі сторони <i>Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?</i>	У період кризової ситуації, є ринок дешевої робочої сили, яку можна використати та розширити свою діяльність за рахунок збільшення виробництва. Створити кваліфікований відділ менеджменту. Підвищення конкурентоспроможності.	Прогнозування потреб споживачів на майбутнє, та створення умов їхнього задоволення. Пошук нерозвинених видів послуг.

- удосконалення організаційної структури управління для підвищення її гнучкості. В цьому разі підприємство може створювати стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;

– стратегічне управління.

Підприємство ТОВ «БК «Адріна» повинно здійснювати збирання стратегічної інформації про зовнішнє середовище, яке найчастіше будується на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники й посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації).

Проаналізуємо конкурентоспроможність компанії ТОВ «БК «Адріна» на українському ринку. Оцінку конкурентоспроможності будемо проводити в порівнянні з такими компаніями, як ТОВ «Велія», ТОВ «БК Брант», ТОВ «Білдсервіс». Всі підприємства є конкурентоспроможними в аналізованому секторі.

Здійснимо аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «БК «Адріна» по економічно-фінансовим показникам у 2019 році в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства
ТОВ «БК «Адріна»**

№	Показники конкурентоспроможності	Адріна	Конкуренти		
			Велія	Брант	Білдсервіс
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	1	5	3	14
2	Рентабельність обороту	4	4	5	6
3	Рентабельність активів	4	5	5	6
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	6	5	6	6
5	Маневреність робочого капіталу	2	3	2	2
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	4	3	4
7	Коефіцієнт поточної ліквідності	4	5	4	5
8	Коефіцієнт автономії	4	4	4	4

Продовження табл. 2.8

9	Коефіцієнт фінансової стійкості	2	3	2	4
10	Коефіцієнт маневрування	4	4	4	4
11	Коефіцієнт співвідношення позик і власного капіталу	4	4	4	4

	Загальна оцінка	38	46	41	60
--	-----------------	----	----	----	----

За даними табл. 2.8 слід зазначити наступне: ТОВ «БК «Адріна» займає останнє місце за показниками з оцінкою 38,00. Найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Білдсервіс».

Таблиця 2.9

Аналіз показників конкурентоспроможності торговельно-виробничої діяльності ТОВ «БК «Адріна»

№	Показники конкурентоспроможності	Адріна	Конкуренти		
			Білдсервіс	Брант	Велія
1	Обсяг та склад товарообороту	5	5	4	4
2	Асортимент продукції	4	4	3	3
3	Виробнича потужність	4	5	3	3
4	Обладнання	4	5	3	3
5	Обсяг, склад витрат	3	3	3	3
6	Товарне забезпечення обороту	5	4	3	2
7	Організація виробничих процесів	4	5	2	3
	Загальна оцінка	29	31	21	21

Отже, за показниками торговельно-виробничої діяльності ТОВ «БК «Адріна» займає друге місце, маючи достатній запас серед найближчих переслідувачів. ТОВ «Білдсервіс» займає лідируючі позиції за рахунок кращих показників, а саме за рахунок виробничої потужності, більш кращого та новітнього обладнання та якіснішої організації виробничих процесів. ТОВ «БК «Адріна» поступається в деяких показниках, однак залишається кращою серед компаній-конкурентів за товарним забезпеченням обороту. ТОВ «БК «Брант» та ТОВ «Велія» залишаються на останніх позиціях.

Таблиця 2.10

Аналіз показників конкурентоспроможності кадрової роботи ТОВ «БК «Адріна»

№	Показники конкурентоспроможності	Адріна	Конкуренти		
			Білдсервіс	Брант	Велія

1	Забезпеченість робочою силою	4	4	4	3
2	Продуктивність та ефективність праці	3	4	2	3
3	Рівень заробітної платні та соціальних виплат	3	4	3	2
4	Стабільність складу колективу	3	4	4	4
	<i>Загальна оцінка</i>	<i>13</i>	<i>16</i>	<i>13</i>	<i>12</i>

За показниками кадрової роботи ТОВ «БК «Адріна», які наведено в табл. 2.10, теж займає друге місце. За всіма показниками підприємство отримало середню оцінку. Найгірший результат отримала ТОВ «Велія» із зазначених даних в таблиці. ТОВ «Білдсервіс» займає лідируючі позиції в конкурентоспроможності кадрової роботи.

Таблиця 2.11

Аналіз показників конкурентоспроможності комерційної роботи

ТОВ «БК «Адріна»

№	Показники конкурентоспроможності	Адріна	Конкуренти		
			Білдсервіс	Брант	Велія
1	Асортиментна політика	5	5	3	4
2	Цінова політика	4	4	3	3
3	Рекламна діяльність	4	4	3	3
4	Організація господарських зв'язків, їх стабільність та ефективність	4	5	4	3
5	Характер комерційних угод та їх ефективність	3	4	3	2
6	Політика формування торговельних надбавок	4	4	3	3
7	Конкурентоспроможність продукції	5	5	3	3
	<i>Загальна оцінка</i>	<i>29</i>	<i>31</i>	<i>22</i>	<i>21</i>

Отримавши дані з табл. 2.11 можемо бачити, що ТОВ «БК «Адріна» за показниками конкурентоспроможності комерційної роботи займає друге місце. Потрібно відзначити, що за критерієм конкурентоспроможність продукції, ТОВ «БК «Адріна» займає лідируючі позиції.

Таблиця 2.12

**Аналіз показників конкурентоспроможності організаційної та
управлінської діяльності ТОВ «БК «Адріна»**

№	Показники конкурентоспроможності	Адріна	Конкуренти		
			Білдсервіс	Брант	Велія
1	Система планування	4	5	3	3
2	Оперативне управління	5	5	3	3
3	Професійний рівень	4	4	4	4
4	Раціональність оргструктури	3	4	4	3
5	Інформаційне забезпечення, технологія управління та інше	4	4	4	4
<i>Загальна оцінка</i>		<i>20</i>	<i>22</i>	<i>18</i>	<i>17</i>

Оцінимо показники конкурентоспроможності організаційної та управлінської діяльності в табл. 2.12. Бачимо, що ТОВ «Велія» та ТОВ «БК Брант» отримали майже однакові оцінки за показниками. На першому місці знаходиться ТОВ «Білдсервіс».

Таблиця 2.13

**Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства за різними
напрямами діяльності ТОВ «БК «Адріна»**

№	Показники конкурентоспроможності	Адріна	Конкуренти		
			Білдсервіс	Брант	Велія
1	Торговельно-виробнича діяльність	28,00	31,00	21,00	21,00
2	Фінансова діяльність	18,00	36,00	41,00	60,00
3	Кадрова робота	13,00	16,00	13,00	12,00
4	Комерційна робота	29,00	31,00	22,00	21,00
5	Організаційна та управлінська діяльність	21,00	21,00	18,00	15,00
<i>Загальна оцінка</i>		<i>128,00</i>	<i>145,00</i>	<i>115,00</i>	<i>129,00</i>
Місце у конкурентній боротьбі		3	1	4	2

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства показав в табл. 2.13, що підприємство знаходиться приблизно на тому ж рівні, що і конкуренти. Зіставлення оцінок показує, що для ТОВ «БК «Адріна» досить вагому загрозу представляє ТОВ «Білдсервіс» з боку іміджу.

Тобто, ТОВ «БК «Адріна» повинне звернути на це увагу та впровадити низку заходів щодо підвищення власного іміджу.

Крім того, для ТОВ «БК «Адріна» важливе значення має покращення фінансових показників діяльності.

Розглянемо один із методів ситуаційного аналізу SPACE-аналіз, який призначений для аналізу стратегічного положення і оцінки дій організації. Метод SPACE полягає в тому, що для організації аналізуються чотири групи чинників.

Кожен показник, який характеризує ключові критерії, оцінювався по 6-бальною шкалою зовнішніми експертами на основі порівняння фактичних значень з нормативними їх значенням для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації в економічній ситуації в галузі.

До переваг методу SPACE-аналізу можна віднести наступне:

- Зрозуміла логіка проведення аналізу.
- Можливість чисто формально, швидко зробити оцінку. Але ця приваблива сторона даного методу може бути причиною вибору невірних рекомендацій.
- Можливість визначення укрупнених стратегічних позицій (далеко не всіх).
- Наочність представлення отриманих результатів та рекомендацій щодо вибору напрямків дій.

Застосування методу розглянемо на прикладі діяльності ТОВ «БК «Адріна», яке займається реалізацією кабельної та електротехнічної продукції для вітчизняних підприємств. Використовуючи метод SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії ТОВ «БК «Адріна». По кожному фактору виставляються бали. Знаходиться середнє значення, які і наносять на графіки. Визначимо середнє значення по кожній групі факторів.

Фактори, що визначають привабливість продукту:

Частка ринку – 4, Якість продукції – 6, Життєвий цикл продукту – 5,
Прихильність споживачів – 6, Використання виробничих потужностей – 5,
Know-how – 4. Середнє значення: 5

Фактори, що визначають фінансовий стан фірми:

Віддача на вкладення – 2, Фінансовий важіль – 3, Ліквідність – 4, Потік
платежів на користь фірми – 2, Оборотність запасів – 4, Ризики бізнесу – 3.
Середнє значення: 3

Визначення "привабливості" галузі:

Потенціал росту – 2, Потенційна прибутковість – 3, Фінансова стабільність –
3, Використання ресурсів – 2, Вихід на ринок – 1, Технологічне know-how – 1.
Середнє значення: 2

Фактори, що визначають стабільність середовища:

Технологічні зміни – 1, Темп інфляції – 3, Попит – 3, Конкурентність – 1,
Диференціація цін конкуруючих продуктів – 1, Тиск конкурентів – 3. Середнє
значення: 2

Після того, як всі перераховані чинники оцінені, а показники по чотирьох
координатах розраховані, їх необхідно нанести на графік (рис.2.4).

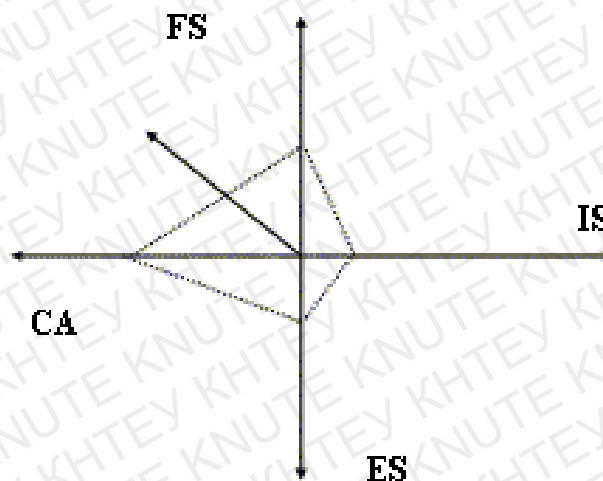


Рис. 2.4 Графік показників SPACE-аналізу для ТОВ «БК «Адріна»

Критичний фактор - конкурентоспроможність продукту. Рекомендовані
стратегії:

- скорочення асортименту;

- скорочення витрат;
- концентрація на управлінні потоком платежів;
- додатковий захист конкурентноспроможних продуктів;
- розробка нових продуктів;
- спроба проникнення на більш привабливі ринки.

Поведінка фірми: це поведінка аналітика. Політика фірми заснована на ретельному аналізі наявних на ринку можливостей і обережному їх використанні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БК «Адріна»

3.1. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення конкурентної політики ТОВ «БК «Адріна»

Парк електротехнічного обладнання більшості підприємств України вважається застарілим і таким, що відпрацював свій ресурс. Потреба замінити основне електротехнічне обладнання назріла у багатьох металургійних підприємств, міського комунального господарства, а також у побутовій сфері. На багатьох підприємствах слід підвищити ступінь автоматизації виробництва і впровадити прогресивні технології керування та контролю. Крім того, у сучасних жорстких умовах підвищення цін на енергоносії особливо важливим є впровадження на підприємствах енергозберігаючого електротехнічного обладнання і комплексних заходів з керування їх енергоефективністю.

Нині на ринку представлено найширший спектр виробників, що пропонують обладнання, яке відповідає усім сучасним стандартам ЄС та України, а також вимогам надійності роботи і якості матеріалів. Звичайно, високий рівень надійності та якості обладнання спричиняє високий рівень цін, що є проблемою для багатьох замовників

З наведених даних видно, що електротехнічна промисловість органічно пов'язана з основними галузями машинобудування і динаміка її показників практично повторює динаміку показників машинобудування в цілому.

Підприємства електротехнічної промисловості можуть бути згруповані по двох напрямках. У рамках першого напрямку – за видом продукції – пропонується виділити чотири сегменти підприємств:

1. Електротехнічне машинобудування та устаткування (виробництво електродвигунів, електрогенераторів, трансформаторів, конденсаторів).
2. Кабельна промисловість – кабелі, проводи сильного та слабого струму, шнури.
3. Електролампова промисловість – освітлювальні лампи розжарювання, люмінесцентні та ртутно-кварцеві лампи.
4. Електроізоляційні вироби, ізолятори із скла, фарфору, кераміки.

Основна частка електротехнічної продукції приходить на електротехнічне машинобудування, яке включає в себе досить потужні електротехнічні підприємства нашої країни ДП «Електроважмаш», ВАТ «Дніпропетрівський електромеханічний завод», ВАТ Ужгородський завод «Електродвигун», ВАТ «Укрелектроапарат», ВАТ «Південелектромаш», ВАТ Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ВАТ «Електромашина», ВАТ «Запоріжський завод високовольтної апаратури» та ін.

У рамках другого напрямку – за функціональним призначенням продукції – пропонується виділити чотири основні сегменти та п'ять додаткових сегментів ринку електротехнічних виробів. Вказані пропозиції представлені на рис. 3.1.

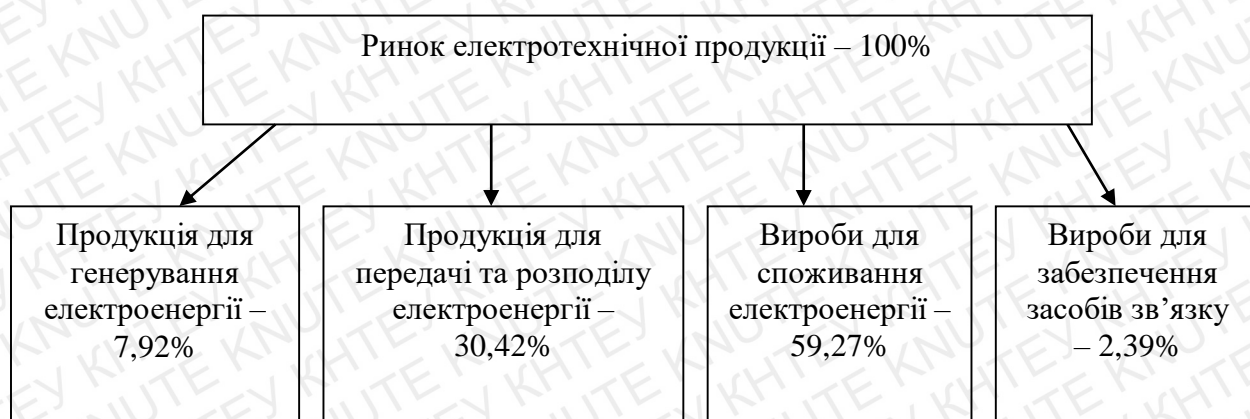


Рис. 3.1. Сегментація ринку електротехнічної продукції за функціональним критерієм

Сильні і слабкі сторони ТОВ «БК «Адріна», загрози і можливості наведені таблицях 3.1-3.2. При цьому розпізнаванням зазначених вище груп факторів вважалось визначення тих напрямків діяльності ТОВ «БК «Адріна», які посилюються або ослаблюються конкретними факторами.

Стратегічний аналіз підприємства ТОВ «БК «Адріна» пов'язаний з діяльністю підприємства в цілому в довгостроковому періоді, використанням всіх ресурсів і орієнтацією на виконання його основної мети.

Таблиця 3.1

Наслідки сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «БК «Адріна»

Сильні сторони	Досвід роботи на ринку	стосовно	→	Позитивного іміджу, доброзичливого та партнерського ставлення
	Широкий, глибокий та диверсифікований асортимент		→	Формування оптимального асортименту
	Довгострокові контракти з дистриб'юторами		→	Тривалих взаємозв'язків, що ґрунтуються на партнерських, дружніх зв'язках
	Відсутність роздрібної мережі		→	Уникнення конфлікту інтересів
Слабкі сторони	Недостатній рівень кваліфікації персоналу	стосовно	→	Втрачених продажів, кількості постійних клієнтів, обсягів своєчасних оплат, якості обслуговування
	Відсутність чіткої системи оплати праці		→	Результатів фінансово-господарської діяльності, зокрема рентабельності
	Високі витрати на транспортування		→	Сумарних витрат, спрямованих на утримання запасів і кількості втрачених продаж як наслідок відсутності необхідних товарів
	Низький рівень системи управління товарними запасами		→	Контролю своєчасного погашення дебіторської заборгованості
	Недостатньо ефективна робота з клієнтами		→	

У свою чергу, стратегічні плани на підприємстві ТОВ «БК «Адріна» повинні бути розроблені таким чином, щоб в умовах сьогодення вони залишалися цілісними протягом тривалих періодів часу, були достатньо гнучкими, щоб при необхідності залишалась можливість здійснення модифікації і переорієнтування.

Відзначимо, що загальний стратегічний план ТОВ «БК «Адріна» варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова та соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Таблиця 3.2

Результати реалізації можливостей та загроз зовнішнього середовища

ТОВ «БК «Адріна»

Можливості	Зниження вартості комп'ютерної техніки	СТОВОВНО	→	Автоматизації управління підприємством і взаємовідносин з покупцями
	Розвиток інформаційних технологій, зокрема системи автоматизованого обліку товару		→	Автоматизації складських приміщень
	Низька концентрація фірм на ринку		→	Збільшення ринкової частки
	Організація тендерів		→	Участі в соціально значущих проектах
	Розвиток навчальних (тренінгових) послуг		→	Навчання персоналу
	Зростання ролі людського фактору		→	Якісного та ефективного обслуговування клієнтів
загрози	Низька купівельна спроможність	СТОВОВНО	→	Асортиментної політики можливих покупців
	Нестача обігових коштів		→	Росту дебіторської заборгованості, несвочасного погашення кредиторської заборгованості
	Недобросовісність покупців стосовно оплати		→	Загострення конкуренції
	Збільшення кількості суб'єктів ринку		→	Різкого зниження рентабельності
	Жорстке державне регулювання цін		→	Підвищення транспортних витрат
	Мінімізація торгівельними фірмами товарних запасів		→	Цивілізованого розвитку бізнесу
	Недосконалість податкового законодавства		→	

Після проведеного групування виявляють можливості, що відповідають ресурсам фірми; розробляють заходи, спрямовані на запобігання впливу загроз; зіставляють переваги фірми з ринковими можливостями; розробляють стратегічні напрямки подолання слабких сторін фірми.

Остаточне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз проведемо за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз середовища діяльності для ТОВ «БК «Адріна»

Складові SWOT-аналізу	Можливість	Загрози
	А. Зниження вартості комп'ютерної техніки	а) Низька купівельна спроможність

	Б. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	б) Нестача обігових коштів
	В. Низька концентрація фірм на ринку	с) Недобросовісність стосовно оплати
	Г. Організація конкурсів (тендерів)	д) Збільшення кількості суб'єктів ринку
	Д. Збільшення кількості покупців	е) Жорстке державне регулювання цін
	Ж. Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	f) Мінімізація торгівельними фірмами товарних запасів
	З. Зростання ролі людського фактора	
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Досвід роботи на ринку	Участь у тендерах (Г), збільшення ринкової частки (В)	Участь у добродійних та гуманітарних акціях (д)
II. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент	Привернення уваги можливих клієнтів (Д)	Формування асортиментної політики (е)
III. Довгострокові контракти покупцями		Розроблення цінової політики (е)
IV. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (f)
V. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо для дискримінації клієнтів на основі ABC-аналізу (Д, д)	
VI. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли	Автоматизація системи збуту на основі встановлення модулів у постійних партнерів групи А (А, Б, д)	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту, привернення уваги нових клієнтів (В, Д, а, б, с, d)	
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми навчання фахівців (Ж, б, с)	
3. Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства (З, б, с)	
4. Низький рівень розвитку автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства	Впровадження систем автоматизованого обліку, зокрема автоматичної ідентифікації за допомогою штрихового кодування (Б, d)	
5. Високі витрати на транспортування	Маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення (А, Б).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (f)
6. Низький рівень системи управління товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів Корпоративної системи управління підприємством (А, Б), зокрема стосовно управління товарними запасами (Ж, f)	
7. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (Ж)	Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків (б, с)

Виходячи з проведеного аналізу, побудуємо дерево цілей для ТОВ «БК «Адріна» на 2021 рік (рис. 3.2).

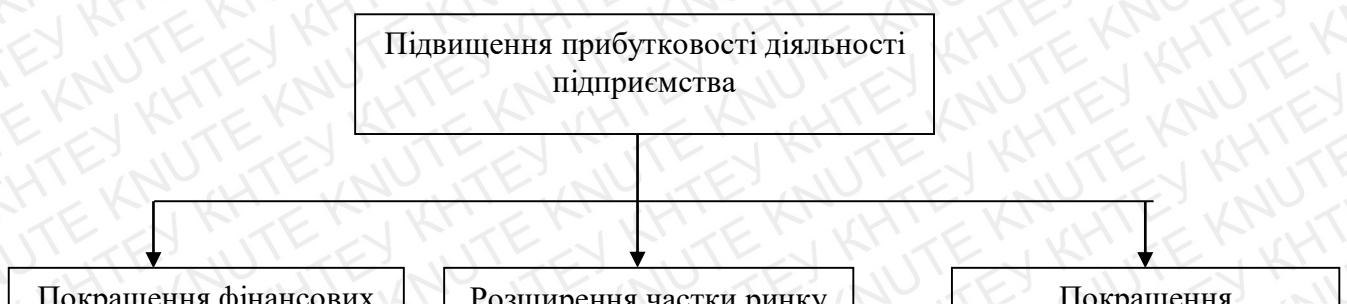


Рис. 3.2. Дерево цілей для ТОВ «БК «Адріна»

Отже, «дерево цілей» дає змогу уявити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, включаючи перелік конкретних завдань і одержання інформації про їхню відносну важливість. Для досягнення головної цілі необхідно реалізувати декілька конкретних цілей нижчого рівня, які виступають як засіб по відношенню до цілі вищого рівня.

В умовах високої насиченості і навіть перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник, що за ним стоїть) змушений вести жорстку боротьбу за перевагу споживача, яка віддається найбільш конкурентоспроможному товарі, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Тому до проблем реалізації стратегії просування продукції ТОВ «БК «Адріна» на ринку України можна віднести такі:

Ціноутворення. Внаслідок постійного зростання кількості малих та

середніх торгово-посередницьких підприємств на ринку електротехнічного обладнання України, відбувається загострення конкуренції між ними, тому політика ціноутворення є стратегічно важливою категорією для кожного підприємства.

Перебої із постачанням. Суттєвою проблемою в роботі торгово-посередницьких підприємств є перебої з постачанням. Торгові посередники повинні завжди задовольнити потреби кінцевого споживача продукції, тому вони повинні проводити оперативне стратегічне планування щодо наявності потрібного обсягу товару на складах, виходячи із аналізу попиту щомісячно протягом року.

Пошук нових клієнтів та партнерів. Необхідно розширювати асортимент засобів комунікації із потенційними споживачами. Це дозволить не тільки створити імідж активно працюючої організації, а й донести пропозицію на певні види товару підприємства до тих потенційних споживачів, які за якими-небудь причинами не потрапили до кола зору торгового посередника.

Брак персоналу. Через нестачу кваліфікованого персоналу у торгово-посередницькій сфері слабо обробляються нові канали збуту, що негативно впливає на об'єми продажів та забезпечує підприємству невисоку частку на ринку.

Таким чином, формуються основні напрямки покращення політики просування:

- по-перше, для успішного існування торгового посередника, в умовах жорсткої конкуренції необхідно вдосконалювати якість надання своїх послуг та швидкість їх виконання, завжди виконувати свої обов'язки та дотримуватися домовленостей сторін, а також мати розгалужену клієнтську структуру як у своєму регіоні, так і за межами його;

- по-друге, рекомендується розробити організацію локальної рекламної підтримки діяльності торгового посередника, а саме використовувати для реклами місцеві засоби масової інформації (газети, журнали, поверхнева реклама);

– відносно технології організації продажу необхідно вдосконалювати систему збуту, для цього потрібно розробити систему каналного продажу, тобто організувати роботу торгових представників таким чином, щоб кожен торговий представник працював із власним сегментом ринку.

Зовнішні проблеми охоплюють такі:

Недосконала правова база. Незважаючи на існування певних нормативних актів та прийняття Цивільного кодексу України, які регулюють діяльність торгових посередників, необхідно вдосконалювати правову базу, а саме потрібно прийняти Закон України «Про торгівлю». Такий закон буде сприяти ефективному регулюванню всієї сукупності відносин, які виникають у сфері торгового посередництва.

Організаційний характер. Друга важлива проблема, яка стримує розвиток торговельно-посередницької діяльності носить організаційний характер. Сутність проблеми полягає в тому, що в Україні організаційні форми торговельного посередництва формуються стихійно. Аналіз показує, що структура посередницьких фірм спрощена, нераціональна у функціональному плані.

Це стосується перш за все бірж, аукціонів, дистриб'юторських, консигнаційних, брокерських контор. Більшість з них носить універсальний характер. Пояснюється це двома причинами: по-перше, – прагнення до економії коштів на функціонування посередницької фірми; по-друге, – загальною тенденцією до універсалізації діяльності посередників.

Виникає необхідність розробки оптимальних організаційних форм і структур у сфері торговельного посередництва у вигляді рекомендацій, технологічних схем, з урахуванням міжнародного досвіду і особливостей національної економіки.

Територіальна організація. Гостро стоїть питання про територіальну організацію посередників, їх спеціалізацію. Це означає, що посередник територіально обмежений в своїй діяльності. Реалізація цього принципу потребує регулювання територіальної організації посередників та перегляду

антимонопольного законодавства.

Проблема кадрів. Говорячи про організацію торговельного посередництва, не можливо не торкнутися проблеми кадрів. Торгові посередники здійснюють крупно масштабні зовнішньоекономічні операції, складні в комерційному, фінансовому і правовому плані, але їх професійна кваліфікація низька.

Надмірна бюрократизація. Надмірна бюрократизація є одним з найбільш стримуючих факторів розвитку як взагалі посередництва в Україні, так і торгового посередництва зокрема. Вона створює певні адміністративні та бюрократичні бар'єри для створення та у подальшому діяльності торгового посередника.

Податковий тягар. Якщо надмірна бюрократизація є адміністративним бар'єром, то великий податковий тягар, який лягає на торгових посередників відразу створення підприємства, є фінансовим гальмуючим фактором розвитку торгового посередництва в Україні.

Існують також внутрішні проблеми в самих вітчизняних підприємствах. Основними з них є: недооцінка динаміки зростання ринку чи власних конкурентних переваг, втрата ділової репутації, невикористання раніше напрацьованих коопераційних зв'язків.

Формування стратегії просування продукції підприємства відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників що є основою для формування стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення діяльності, планування виробництва, кадровий менеджмент.

Спеціалізованим напрямком діяльності компанії ТОВ «БК «Адріна» є реалізація електротехнічної продукції. В теперішній час на українському ринку лідируюче положення по виробництву і реалізації електротехнічної продукції займають країни Західної Європи, а саме: Італія, Франція, Бельгія. Продукція, яку виробляють вище згадані країни має високу якість, надійність, компактність, тривалість використання та гарантійне обслуговування. Країни

Заходу завжди займали лідируюче положення по виробництву високоякісної продукції в Європі завдяки роботі своїх наукових підрозділів.

Цінова політика має велике значення при просуванні продукції на ринку. Ціна показує якість та надійність продукції.

ТОВ «БК «Адріна» може мати декілька стратегій просування продукції на ринку України, головне, обрати найбільш вдалу з них для кожного товару, тобто стратегію, яка б відповідала вимогам досягнення маркетингових цілей.

Маркетингова стратегія має низку певних характеристик і є комплексною, вона включає в себе і стратегію щодо вибору цільових ринків, і стратегію формування конкурентних переваг, і продуктову стратегію, і клієнтську та інші. Можна виділити складові елементи загальної маркетингової стратегії в залежності від різних аспектів. Так можна виділити маркетингові стратегії вибору цільового сегменту, стратегії відносно конкурентів, клієнтів, цінові стратегії, продуктові, збутові, комунікаційні.

Всі маркетингові стратегії є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, і в сукупності вони формують загальну маркетингову стратегію підприємства. Неможлива реалізація якоїсь однієї маркетингової стратегії без реалізації інших. Наприклад, неможливо реалізувати конкурентну стратегію «лідера» без реалізації продуктової стратегії, комунікаційної, збутової та ін.

Процес стратегічного управління ТОВ «БК «Адріна» охоплює три основні рівня: корпоративний рівень; бізнес-рівень (рівень стратегічного господарського підрозділу); рівень товару.

Планування стратегій виходу на зовнішні ринки пронизує усі ці рівні:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробці місії підприємства, встановленні її довгострокових цілей;
- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції фірми та визначається стратегічні напрями їх розвитку;

– на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

При формування стратегії просування підприємство повинно враховувати наступні чотири групи факторів.

1. Тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система товаропросування, правове регулювання, тенденції у ділових колах, умови територіального розташування та ін.)

2. Стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні підприємства-конкуренти та стратегічні напрямки їх діяльності.

3. Управлінські ресурси та потенціал самої організації (комерційний потенціал, науково-технічний, кадровий, інформаційний та ін.), визначення своїх сильних сторін у конкурентній боротьбі.

4. Основна концепція розвитку підприємства, її глобальні цілі та завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах.

Після розробки комплексу маркетингу, керівництво, як правило, організовує команду для втілення стратегії в життя. Варто також пам'ятати про оцінку результатів і методах контролю за досягненням поставлених цілей.

3.2 Прогнозна оцінка запропонованих заходів

Вдосконалення конкурентної політики ТОВ «БК «Адріна» повинно здійснюватися за наступними основними етапами:

1. Визначення загального періоду формування стратегії. Головною умовою визначення періоду формування стратегії конкурентної політики є передбачуваність розвитку економіки в цілому і кон'юнктури споживчого ринку зокрема.

Однією з умов визначення періоду формування конкурентної політики є розмір торгового підприємства – діяльність великих торгових підприємств

звичайно прогнозується на більш тривалий період (для ТОВ «БК «Адріна» цей період може бути визначений до 5 років).

2. Дослідження факторів зовнішнього середовища і ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства ТОВ «БК «Адріна». На цьому етапі розробки конкурентної політики досліджуються економіко-правові умови здійснення торгової діяльності і можлива їхня зміна в майбутньому періоді. Крім того, аналізується кон'юнктура споживчого ринку і її визначальні фактори, а також розробляється прогноз цієї кон'юнктури в розрізі окремих сегментів споживчого ринку, зв'язаних з діяльністю торгового підприємства.

3. Оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства ТОВ «БК «Адріна». Така оцінка зв'язана насамперед з визначенням можливостей реалізації внутрішнього потенціалу торгового підприємства і спрямована в першу чергу на виявлення рівня його конкурентоздатності.

У процесі такої оцінки визначається наскільки діяльність підприємства заповнила обрану ринкову нішу і відповідні сегменти споживчого ринку, вивчаються конкурентні позиції підприємства за рівнем торгового обслуговування покупців і основних фінансово-економічних показників діяльності, розглядається асортиментна політика підприємства з позиції її перспективності, визначається наскільки виробничий потенціал і кваліфікація персоналу відповідають можливостям подальшого розвитку підприємства.

4. Вибір визначальної стратегічної моделі розвитку ТОВ «БК «Адріна» з урахуванням стадії його життєвого циклу. Можливості і напрямки розвитку підприємства в значній мірі визначаються стадією життєвого циклу, у якій воно знаходиться.

5. Формування системи стратегічних цілей з обліком обраної визначальної моделі розвитку. Система цих цілей, з огляду на обрану визначальну стратегічну модель розвитку ТОВ «БК «Адріна», повинна бути спрямована насамперед на реалізацію головної мети торгового менеджменту – зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку.

6. Конкретизація цільових показників конкурентної політики за періодами її реалізації. На цьому етапі формування конкурентної політики встановлюються послідовність і терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників у рамках усього перспективного періоду.

При цьому повинна бути забезпечена синхронізація в часі всіх цільових стратегічних показників з урахуванням послідовності і комплексності розв'язуваних задач.

7. Формування конкурентної політики за окремими найбільш важливими напрямками діяльності.

8. Розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей асортиментної політики.

9. Оцінка розробленої конкурентної стратегії. Така оцінка проводиться за наступними основними параметрами:

- погодженість стратегії з зовнішнім середовищем.
- внутрішня збалансованість стратегії.
- реалізованість стратегії з обліком наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- прийнятність рівня ризиків, зв'язаних з реалізацією стратегії.
- результативність стратегії.

У рамках політики забезпечення високого рівня торгового обслуговування споживачів можуть самостійно формуватися асортиментна політика, політика торгових послуг тощо; у рамках політики формування фінансових ресурсів підприємства можуть бути визначені політика формування власних фінансових ресурсів і політика залучення позикових фінансових засобів; у свою чергу, політика формування власних фінансових ресурсів може включати політику розподілу прибутку, амортизаційну політику тощо.

Вивчення і прогнозування купівельного попиту є необхідною маркетинговою умовою для проведення успішної комерційної роботи з закупівель товарів. Маркетингова наука виробила цілий арсенал засобів і

способів вивчення і прогнозування купівельного попиту, які необхідно використовувати при організації закупівель товарів. Тому закупівлі варто починати з вивчення попиту, потреб покупців на товари, купівельних намірів і інших факторів, що формують попит.

Для цього на підприємствах використовуються різні методи вивчення і прогнозування попиту. До цих методів варто віднести оперативний облік продажу товарів і руху товарних запасів за минулий період, вивчення й узагальнення заявок і замовлень роздрібних торгових підприємств на потребу і постачання товарів, облік і аналіз незадоволеного попиту оптових покупців, проведення асортиментних і кон'юнктурних нарад з покупцями товарів і ін.

З метою збільшення прибутку та підвищення рентабельності пропонуємо реалізувати стратегію розвитку ТОВ «БК «Адріна», а саме підвищення доходу підприємства за рахунок впровадження нової серії пластикових кабель-каналів – «Рапід 45». Ця серія доповнює спектр коробів ТОВ «БК «Адріна», який успішно продається вже протягом тривалого часу.

Основною перевагою цієї серії є можливість монтажу будь-яких аксесуарів стандарту «Мозаїк 45» (розмір модуля 45x45 мм) без використання будь-яких додаткових аксесуарів, як перехідники та супорти. Модуль легко заходить у профіль кабель-каналу і надійно утримується завдяки формі передньої стінки. Використання такої технології встановлення значно знижує вартість усієї системи, знижуються витрати на проведення монтажу і скорочується час монтажу.

Є велика кількість аксесуарів для прокладання кабелю всередині коробу: перегородка для поділу силової та інформаційної проводки, аксесуари для монтажу оптоволоконних ліній з нормованим радіусом згину у місцях горизонтальних і вертикальних поворотів, різноманітні тримачі для проводу, заглушки, перехідники тощо.

Пластиковий кабель-канал випускається у двох варіантах – білого і металічного кольору. У другому варіанті короб може успішно використовуватись у сучасних дизайнерських проектах у стилі «хайтек».

Побудуємо діаграму Ганта для збільшення прибутку та підвищення рентабельності (рис. 3.3).

	1-й рік впровадження проекту			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Виявлення шляхів удосконалення технологічних процесів на підприємстві				
Розрахунок необхідних коштів та джерел для підвищення прибутку підприємства				
Побудова фінансового плану				
Оцінка ефективності бізнесу				
Підвищення раціонального використання ресурсів підприємства				

Рис. 3.3. Діаграма Ганта для ТОВ «БК «Адріна»

Проведемо розрахунок ефективності запропонованої стратегії збільшення прибутку та підвищення рентабельності ТОВ «БК «Адріна».

Планами розвитку ТОВ «БК «Адріна» передбачено налагодження реалізації нового виду продукції – серії пластикових кабель-каналів «Рapid 45». При цьому передбачається реалізувати інвестиційний проект на суму 600 тис. грн. Наступні розрахунки покажуть, як може вплинути реалізація того або іншого проекту на фінансовий стан підприємства.

Поряд з визначеною діаграмою Ганта необхідно побудувати матрицю відповідальності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності для ТОВ «БК «Адріна»

Фаза	Відповідальний			
	A	B	C	D
Виявлення шляхів удосконалення технологічних процесів	B	П		
Розрахунок необхідних коштів та джерел для підвищення прибутку підприємства	B1	П	П1	3
Побудова фінансового плану		B	П1	П
Оцінка ефективності бізнесу		B1	B	П1
Підвищення раціонального використання ресурсів підприємства			B1	B1
Позначення: B – виконавець роботи; B1 – відповідальна особа; П – особа, що підписує документ; П1 – особа, що погоджує інформацію в документі; 3 – особа, що затверджує документ.				

В межах проекту підприємством планується щорічне збільшення обсягів реалізації продукції, зважаючи на зростаючі потреби регіону у ремонтно-будівельних матеріалах. Серед великої кількості сучасних, високоякісних «модних» продукції закордонних товаровиробників, кабель-канали покриття на сьогоднішній день не втратили своєї популярності, їх широко використовують в ремонтних, будівельних роботах

Оптова ціна на продукцію визначається на основі аналізу ринкових цін на аналогічну продукцію у підприємств-конкурентів. На сьогоднішній день оптові ціни (з ПДВ) на аналогічну продукцію складають в середньому від 19 до 33,6 грн. за 1м. Якщо ціна на кабель-каналу включаючи ПДВ буде встановлена на нижній межі, тобто 19 грн. за 1м (або 15,9 грн. за 1м без ПДВ), то рентабельність продукції розраховується за формулою:

$$R_{\text{ТКП}} = ((C_{\text{ТКП}} - C_{\text{ТКП}}) / C_{\text{ТКП}}) * 100\%, \quad (3.1)$$

де $C_{\text{ТКП}}$ – ціна кабель-каналу за 1м без ПДВ, грн;

$C_{\text{ТКП}}$ – собівартість 1м, грн., становитиме $R_{\text{ТКП}} = ((15,9 - 14,1) / 14,1) = 12,06\%$.

Отже, даний рівень рентабельності є достатнім для того, щоб підприємство вийшло на ринок з оновленою продукцією та мало змогу не тільки затриматися на ньому, але й в перспективі завойовувати нові позиції.

Прибуток від реалізації продукції визначається по формулі:

$$\Pi = (C_{\text{ТКП}} - C_{\text{ТКП}}) * N_{\text{річн.}}, \quad (3.2)$$

де $N_{\text{річн.}}$ – річний випуск пластикових кабель-каналів, тис. м.

У нашому випадку річний прибуток від реалізації продукції складе:

$$\Pi = (15,9 - 14,1) * 91,67 = 165,006 \text{ (тис. грн.)}$$

Витрати на 1 грн. товарної продукції розраховуються за формулою:

$$V_{\text{грн. тП}} = C_{\text{тП}} / Ц_{\text{оптП}}, \quad (3.3)$$

Де $C_{\text{тП}}$ – собівартість товарної продукції, грн.

$Ц_{\text{оптП}}$ – товарна продукція оптових цінах, грн.

Отже, витрати на 1 грн. товарної продукції складають:

$$V_{\text{грн. тП}} = 1309,117 / 1741,73 = 0,75 \text{ (грн.)}$$

За перший рік реалізації інвестиційного проекту на підприємстві обсяг продажу пластикових кабель-каналів становитиме 1741,73 тис. грн. А в 2021 р. обсяг продажу зросте майже на 19% і складе 2072,14 тис. грн. В наступні роки тенденція до зростання обсягів продажу збережеться: за 2022 рік цей показник збільшиться на 15,6%, і тільки в 2023 році обсяг продажу залишиться на рівні попереднього року.

Очікується також і поступове зростання прибутків підприємства. Так, в 2020 році він збільшується на 63,9% у порівнянні з 2019 р., за 2021 рік – 40,6%, за 2022 рік – 9,2%, а в 2023 році спостерігатиметься скорочення прибутків на 2,9%, організаційно-технічних заходів, а отже, і збільшення витрат при незмінній виручці.

Таблиця 3.5

Резерви зростання основних показників ЗЕД ТОВ «БК «Адріна» до 2023 року.

№ з/п	Показники,	2019	2020	Прогноз з урахуванням резервів			Абсолютне відхилення, +/-		
				2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022
1.	Загальний обсяг реалізації імпортованої продукції	2100,0	2650,0	2862,0	3119,6	3462,7	212,0	257,6	343,2
2.	Витрати пов'язані з імпортом (закупівля та реалізація)	1575,0	2040,5	2089,3	2214,9	2423,9	48,8	125,6	209,0
3.	Ефект від реалізації імпортованої продукції								
3.1.	Валовий прибуток	525,0	609,5	772,7	904,7	1038,8	163,2	131,9	134,1

3.2.	Чистий прибуток	430,5	499,8	633,6	741,8	851,8	133,9	108,2	110,0
4.	Ефективність реалізації імпортованої продукції								
4.1.	Рентабельність виручки, %	20,5	18,9	22,1	23,8	24,6	3,3	1,6	0,8
4.2.	Рентабельність витрат, %	27,3	24,5	30,3	33,5	35,1	5,8	3,2	1,6

Підвищення прибутку в 2021-2023 рр. пояснюється тим, що в перший рік свого функціонування підприємство тільки налагоджуватиме зв'язки з постачальниками й споживачами, формуватиме канали збуту. Знизити питомі постійні витрати дозволить розширення обсягів виробництва протягом 2021-2023 рр.

Таким чином, за умов реалізації проекту розвитку ТОВ «БК «Адріна», який передбачає освоєння пластикових кабель-каналів «Рапід 45» величина чистого прибутку складе 99,59 тис. грн.

Таким чином, можемо стверджувати, що правильне введення запропонованих змін до конкурентної стратегії підприємства прогнозовано приведе до збільшення зовнішньоекономічних операцій та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності у прогнозованому періоді.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у випускній кваліфікаційній роботі, слід зробити наступні висновки.

Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства і виступає загальним керівництвом до дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку [4, с. 96]. Формування конкурентної політики – необхідна умова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Аналіз механізму формування конкурентної політики підприємства показав, що конкурентна політика підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, замовниками продукції і конкурентами, формування ефективного внутрішньо-економічного механізму підприємства. Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Основою ефективної конкурентної політики підприємства є досконалість механізму формування конкурентної політики підприємства.

Механізм формування конкурентної політики – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують формування сталих конкурентних позицій підприємства за рахунок ефективного поєднання різних напрямів управління підприємством. Ефективність механізму формування конкурентної політики підприємства залежить від його організаційної будови, структури та стилю управління, планування, технології виробництва, організації та мотивації праці, наявності політики управління якістю тощо.

Вивчення методичних підходів до оцінки ефективності конкурентної політики дали змогу з'ясувати, що конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг

над підприємствами-конкурентами по сукупності певних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства показав, що підприємство знаходиться приблизно на тому ж рівні, що і конкуренти.

Зіставлення оцінок показує, що для ТОВ «БК «Адріна» досить вагому загрозу представляє ТОВ «Білдсервіс» з боку іміджу, тобто ТОВ «БК «Адріна» повинне звернути на це увагу та впровадити низку заходів щодо підвищення власного іміджу. Крім того, для ТОВ «БК «Адріна» важливе значення має покращення фінансових показників діяльності.

В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи визначено, що вдосконалення конкурентної політики ТОВ «БК «Адріна» має здійснюватися за наступними основними етапами:

1.Визначення загального періоду формування стратегії. Головною умовою визначення періоду формування стратегії конкурентної політики є передбачуваність розвитку економіки в цілому і кон'юнктури споживчого ринку.

2.Дослідження факторів зовнішнього середовища і ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства ТОВ «БК «Адріна». На цьому етапі розробки конкурентної політики досліджуються економіко-правові умови здійснення торгової діяльності і можлива їхня зміна в майбутньому періоді. Крім того, аналізується кон'юнктура споживчого ринку і її визначальні фактори, а також розробляється прогноз цієї кон'юнктури в розрізі окремих сегментів споживчого ринку, зв'язаних з діяльністю торгового підприємства.

3.Вибір визначальної стратегічної моделі розвитку ТОВ «БК «Адріна» з урахуванням стадії його життєвого циклу. Можливості і напрями розвитку підприємства в значній мірі визначаються стадією життєвого циклу, у якій воно знаходиться.

4.Формування системи стратегічних цілей із врахуванням обраної визначальної моделі розвитку. Система цих цілей, з огляду на обрану визначальну стратегічну модель розвитку ТОВ «БК «Адріна», повинна бути

спрямована насамперед на реалізацію головної мети торгового менеджменту – зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку.

5. Конкретизація цільових показників конкурентної політики за періодами її реалізації. На цьому етапі формування конкурентної політики встановлюються послідовність і терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників у рамках усього перспективного періоду.

6. Формування конкурентної політики за окремими найбільш важливими напрямками діяльності.

7. Розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей асортиментної політики.

8. Оцінка розробленої конкурентної стратегії. Така оцінка проводиться за наступними основними параметрами: погодженість стратегії зі зовнішнім середовищем; внутрішня збалансованість стратегії; реалізованість стратегії з обліком наявного ресурсного потенціалу підприємства; прийнятність рівня ризиків, зв'язаних з реалізацією стратегії; результативність стратегії.

Планами розвитку ТОВ «БК «Адріна» передбачено налагодження реалізації нового виду продукції – серії пластикових кабель-каналів «Рапід 45». При цьому передбачається реалізувати інвестиційний проект на суму 600 тис. грн.

За умов реалізації проекту розвитку ТОВ «БК «Адріна», який передбачає освоєння пластикових кабель-каналів «Рапід 45», величина чистого прибутку складе 99,59 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдашева С.Б., Шаститко А.Е. Конкурентная политика: состав, структура, система // Современная конкуренция. № 1. 2010 с. 5–20.
2. Андреещенко Е., Заздравных А. К вопросу о методологии анализа картельных соглашений // Вопросы экономики. № 9. С. 53–64.
3. Аніловська Г.Я. Державний фактор трансформаційних перетворень в економіках перехідного типу. – Львів: Видавництво ЛКА, 2002. – 324 с.
4. Антимонопольная политика и развитие конкуренции на финансовом рынке / Авт. коллектив: Л.И. Барон, А.В. Данилова, Р.А. Кокорев, Г.С. Панова. – М.: ТЭИС, 2003. – 168 с.
5. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
6. Борисенко З.М. Конкурентна політика держави як фактор розвитку економіки України: Монографія. – К.: Таксон, 2004. – 326 с.
7. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко. Алчевск: ДГМИ, 2002. 217 с.
8. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : Монографія. / Дж. Веллінгтон. – К. : Бліц–Інформ, 2009. – 455 с.
9. Воржакова Ю.П. Сучасні підходи до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Ю. П. Воржакова // Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки». – Київ, 2012. – № 28. – С. 53–63.
10. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібник / Р.А. Джонсон. – К. : Бліц – Інформ, 2008. – 347 с.

11. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля – Х. : Основа, 2011. – 234 с.
12. Дідківська Л.І. Проблеми гармонізації антимонопольно-конкурентної політики з іншими напрямками економічної політики держави: методологічні та практичні аспекти (І ч.) // Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України.– 2005.– №1. – С. 10–16.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
14. Довгань Л. Є. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л. Є.Довгань, Ю. П.Воржакова // Актуальні проблеми економіки. – К., 2014. – № 4. – с. 32–40.
15. Зозульов О.В. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. В. Зозульов // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 33–38.
16. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: Інжек, 2008. – 352 с.
17. Йохна М. А. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств у глобалізованій економіці / М. А. Йохна, Г. О. Соколюк // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – С. 81 – 85.
18. Камаев В. А. Применение структурирования функции качества для изменения технических характеристик продукции на основе требований потребителей / В. А. Камаев, Ю. Ю. Андрейчиков // Изв. ВолгГТУ. Серия «Актуальные проблемы управления, вычислительной техники и информатики в технических системах»: межвуз. сб. науч. ст. / ВолгГТУ. – Волгоград, 2007. – Вып.1, №1. – С. 59–64.
19. Кашуба Я.М. Реалізація конкурентної політики підприємства з урахуванням впливу інституційних механізмів та процесів самоорганізації // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми

розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – №720. – Львів, 2011. – С. 168–173.

20. Князева И.В. Антимонопольная политика. – М.: Омега-Л, 2007. – 493 с.

21. Кос А.С. Проблемы та перспективи розвитку бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] / А. С. Кос // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2015. – Вип. 33. – С. 17–26.

22. Лагутін В.Д. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / В.Д.Лагутін, О.О.Бакалінська, О.В.Вертелева та ін.; за заг. ред. В.Д.Лагутіна. – К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 320с.

23. Ленкова О. В. Подходы к пониманию сущности бенчмаркинга / О. В. Ленкова // Фундаментальные исследования. Экономические науки. – Пенза : ООО Издательский дом Академия естествознания. – №3. – 2014. С. 790–794.

24. Маркетинг банку: Навч. посібник / О.В. Дубовик, С.М. Бойко, М.А. Вознюк, Т.Д. Гірченко. – 2-ге вид. – К.: Алерта, 2007. – 275 с.

25. Международные экономические отношения: теория и политика : учебное пособие. – 2-е изд. перераб. и доп./ под ред. Ю. Г. Козака – К. : Центр учебной литературы, 2013. – 360 с.

26. Международная экономика : учебное пособие. – В 2-х томах. – Т. 2 Международная макроэкономика / под редакцией доктора экономических наук, профессора, академика АЭН Украины Ю. Г. Козака. – 4-е изд. перераб. и доп. – К. : Центр учебной литературы, 2013. – 308 с.

27. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н. В. Навольська // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 6. – С. 79–82.

28. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.

29. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 272 с.

30. Оцінка взаємозв'язку людського розвитку та конкурентоспроможності на міжнародному рівні: рейтинговий аналіз / В. П. Антонюк, О. Д. Прогнімак, Д. В. Кузнецова // Економіка пром-сті. – 2013. – № 3 (63). – С. 177–191.

31. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення [Текст]: Монографія. / Л. І. Піддубна– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. – 400 с.

32. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.

33. Полянська А.С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – №657. – Львів, 2009. – С. 293–298.

34. Перепечкина Е.Г. Государственная конкурентная политика России / Е.Г. Перепечкина // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2013. – №1 (33). – С.151-161.

35. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник ЖДТУ.– 2010.– №3. – С. 94–98.

36. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

37. Смолін І. В. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язок / І. В. Смолін // Стратегія підприємства: зміна парадигми

управління та інноваційні рішення для бізнесу. – 3б. матер. Міжнар. наук.–
практ. конф. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 122–124.

38. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В. Гейця, акад. НАН України В. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки. – 556 с.

39. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012 – 480 с. Уманців Ю.М., Міняйло О.І. Механізм економічної політики: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. – 436 с.

40. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

41. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

42. Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 140–141.

43. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. – №11 (41). – с. 48-58

44. Шаститко А. Конкурентная политика в период кризиса / А. Шаститко, С. Авдашева, С. Головинова // Вопросы экономики. – 2009. – №3. С. 54-69.

45. Шнипко О.С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації / НАН України; Ін- т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 456 с.

46. Hoekman, B., Mavroidis, P. (1996). Dumping, Antidumping and Antitrust. Journal of World Trade, 30(1): 28.

47. OECD. Competition and Trade Policies: Their Interaction. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/7/51/2375610.pdf>

48. Офіційний сайт Світової організації торгівлі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.wto.org/>

49. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/>

50. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна оцінка активів підприємства ТОВ «БК «Адріна» протягом 2015-2019 рр., тис. грн.

Показник	Роки					Темп росту %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016 /2015	2017 /2016	2018 /2017	2019 /2018
1. Усього активів	4297,9	4356,2	4461,8	6814,0	938,8	101,4	102,4	152,7	13,8
1.1. Осн. засоби і необоротні активи	2746,8	2734,3	2385,3	2010,0	54,9	99,5	87,2	84,3	2,7
у % до майна, %	63,9	62,7	53,5	29,5	5,8	98,1	85,3	55,2	19,8
1.2. Оборотні активи	1551,1	1621,9	2076,5	4804,0	883,9	104,6	128,0	231,4	18,4
у % до майна, %	36,1	37,2	46,5	70,5	94,2	103,0	125,0	151,5	133,5
1.2.1. Запаси	231,0	322,4	1212,3	3386,0	0,0	139,6	376,0	279,3	0,0
у % до оборотного капіталу, %	14,8	19,9	58,4	70,5	0,0	134,5	293,5	120,7	0,0
1.2.2. Дебіторська заборгованість	1316,7	1295,7	1194,4	1338,0	735,3	98,4	92,2	112,0	55,0
у % до оборотного капіталу, %	84,9	79,9	57,5	27,9	83,2	94,1	72,0	48,4	298,7
1.2.3. Кошти та їх еквіваленти:	1,3	1,5	1,8	50,0	6,0	115,4	120,0	2777,8	12,0
у % до оборотного капіталу, %	0,1	0,1	0,1	1,0	0,7	100,0	100,0	1200,7	65,2
1.2.4. Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0	30,0	142,6	0,0	0,0	-	475,3
у % до оборотного капіталу, %	0,0	0,0	0,0	0,6	16,1	0,0	0,0	-	2583,4

Додаток Б

Загальна оцінка пасивів підприємства ТОВ «БК «Адріна» протягом 2015-2019 рр., тис. грн.

Показник	Роки					Темп росту, %			
	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017	на 31.12. 2018	на 31.12. 2019	2016 /2015	2017 /2016	2018 /2017	2019 /2018
1. Всього пасивів	4297,9	4356,2	4461,8	6814,0	938,8	101,4	102,4	152,7	13,8
1.1. Власний капітал	80,6	102,8	144,7	688,0	-126,1	127,5	140,8	475,5	-18,3
у % до майна, %	1,9	2,4	3,2	10,1	-13,4	126,3	133,3	311,3	-133,0
1.2. Довгострокові зобов'язання	2008,4	2002,3	1992,3	1475,0	0,0	99,7	99,5	74,0	0,0
у % до майна, %	46,7	45,9	44,7	21,6	0,0	98,3	97,4	48,5	0,0
1.3. Поточні зобов'язання	2208,9	2251,1	2324,8	4651,0	1064,9	101,9	103,3	200,1	22,9
у % до майна, %	51,4	51,7	52,1	68,3	113,4	100,6	100,8	131,0	166,2
1.3.1. Короткострокові кредити банків	1917,2	1817,4	1650,0	830,0	0,0	94,8	90,8	50,3	0,0
у % до поточних зобов'язань, %	86,8	80,7	71,0	17,8	0,0	93,0	88,0	25,1	0,0
1.3.2. Кредиторська заборгованість	217,9	306,1	520,7	1137,0	505,9	140,5	170,1	218,4	44,5
у % до поточних зобов'язань, %	9,9	13,6	22,4	24,4	47,5	137,4	164,7	109,1	194,3
1.3.3. Поточні зобов'язання за розрахунками	74,1	127,6	154,1	284,0	37,3	172,2	120,8	184,3	13,1
у % до поточних зобов'язань, %	3,3	5,7	6,6	6,1	3,5	172,7	115,8	92,1	57,4
1.3.4. Інші поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0	2400,0	491,7	0,0	0,0	-	20,5
у % до поточних зобов'язань, %	0,0	0,0	0,0	51,6	46,2	0,0	0,0	-	89,5

Додаток В

Аналіз балансу ТОВ «БК «Адріна» в агрегованому вигляді при поділі активів і пасивів по ступеню ліквідності протягом 2015 – 2019 років, тис. грн.

Показник	Роки					Темп росту,%			
	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017	на 31.12. 2018	на 31.12. 2019	2016 /201 5	2017 /201 6	2018 /2017	2019 /201 8
РАЗОМ АКТИВ	4297,9	4356,2	4461,8	6814,0	938,8	101,4	102,4	152,7	13,8
Активи абсолютної ліквідності	1,3	1,5	1,8	50,0	6,0	115,4	120,0	2777,8	12,0
Активи високої ліквідності	1316,7	1295,7	1194,4	1368	877,9	98,4	92,2	114,5	64,2
Активи низької ліквідності	231,0	322,4	1212,3	3386,0	0,0	139,6	376,0	279,3	0,0
Важкореалізовані активи	2746,8	2734,3	2385,3	2010,0	54,9	99,5	87,2	84,3	2,7
РАЗОМ ПАСИВ	4297,9	4356,2	4461,8	6814,0	938,8	101,4	102,4	152,7	13,8
Короткострокові пасиви	291,7	433,7	674,8	3821	1034,9	148,7	155,6	566,2	27,1
Середньострокові пасиви	1917,2	1817,4	1650,0	830,0	0,0	94,8	90,8	50,3	0,0
Довгострокові пасиви	2008,4	2002,3	1992,3	1475,0	0,0	99,7	99,5	74,0	0,0
Постійні пасиви	80,6	102,8	144,7	688,0	-126,1	127,5	140,8	475,5	-18,3

Додаток Г

Аналіз ліквідності ТОВ «БК «Адріна»

Показники	Зміст показника	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017	на 31.12. 2018	на 31.12. 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Цей показник є найбільш твердим критерієм платоспроможності і ліквідності і показує яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити в даний момент чи найближчим часом. Норматив – вище 0,2-0,35 $A1/(P1+P2)$	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану. Норматив: найменше значення 1, найбільше – 2 $(A1+A2)/(P1+P2)$	0,59	0,58	0,51	0,30	0,83
Коефіцієнт покриття	Він вимірює загальну ліквідність і показує в якому ступені поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів приходить на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Норматив – 1,5-2,5 $(A1+A2+A3)/(P1+P2)$	0,70	0,72	0,89	1,03	0,83

Додаток Д

Показники ринкової стійкості ТОВ «БК «Адріна» за 2015-2019 рр.

Показник	Умовне позначення	Нормативне значення	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017	на 31.12. 2018	на 31.12. 2019
Коефіцієнт автономії	К _А	>0,5	0,02	0,02	0,03	0,10	-0,13
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	К _{зк}	<0,5	0,98	0,98	0,97	0,90	1,13
Коефіцієнт фінансової залежності	К _{фз}	>1	53,32	42,37	30,83	9,90	-7,44
Коефіцієнт фінансової ризику	К _{фр}	<1	52,32	41,37	29,83	8,90	-8,44
Коефіцієнт фінансової стабільності	К _{ф.ст}	> 1	0,02	0,02	0,03	0,11	-0,12

Додаток Е

Показники ділової активності ТОВ «БК «Адріна» за 2015-2019 рр.

Назва коефіцієнта	Умовне позначення	Тенденція	Роки				
			2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт оборотності активів	К _{оА}	↑	0,4	0,4	0,4	0,5	4,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	К _{овк}	↑	23,1	18,1	13,3	5,2	-32,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	К _{окз}	↑	8,6	6,0	3,7	3,1	8,1
Середня тривалість кредиторської заборгованості	Т _к	↓	42,1	59,4	97,2	115,2	44,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	К _{одз}	↑	1,4	1,4	1,6	2,7	5,6
Середня тривалість дебіторської заборгованості	Т _{дз}	↓	254,4	251,8	222,9	135,6	64,6

Додаток Ж

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «БК
«Адріна» за період 2015-2019 рр. (тис. грн.)

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту, % 2018- 2017	Темп росту, % 2019- 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1863,9	1852,2	1929,08	3552,3	4100,2	184,1	115,4
Собівартість реалізованої продукції	1476,0	1404,9	1541,10	2510,6	2857,6	162,9	113,8
Валовий прибуток (збиток)	387,9	447,3	387,9	1041,7	1242,6	268,5	119,3
Адміністративні витрати	190,6	205,5	207,6	250,1	549,40	120,5	219,7
Витрати на збут	74,2	80,1	83,2	95,6	319,90	114,9	334,6
Інші операційні витрати	1,5	1,0	0,5	2,1	25,3	420,0	1204,8
Інші доходи	0,0	0,0	55,5	0,0	0,0	-	0,0
Інші витрати	53,1	52,3	62,1	75,0	411,0	120,8	548,0
Фінансові витрати	0,0	74,4	0,0	0,0	750,1	-	-
Податок на прибуток від звичайної діяльності	9,6	12,8	47,6	75,6	0,0	158,8	0,0
Чистий прибуток (збиток),	58,9	21,2	42,4	543,3	-813,1	1281,4	-149,7

Додаток II

Показники рентабельності ТОВ «БК «Адріна» за 2015-2019 рр.

Показник	Умовне позначення	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельність продажу	Рп	3,16	1,14	2,20	15,29	-19,83
Рентабельність основної діяльності	Рд	3,99	1,51	2,71	21,64	-28,45
Рентабельність власного капіталу	Рвк	73,08	20,62	29,30	78,97	-644,8
Рентабельність активів підприємства	Рк	1,37	0,49	0,95	7,97	-86,61

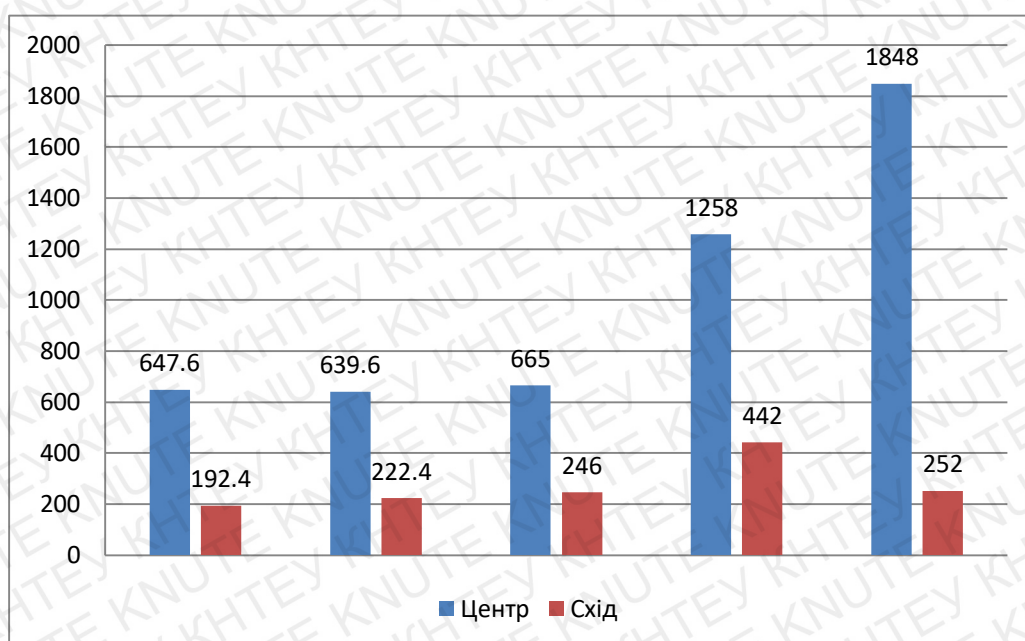


Рис. 2.7. Динаміка реалізації імпортованої продукції ТОВ «БК «Адріна» за регіонами протягом 2015-2019 рр. тис. грн.

Додаток Л

Обсяг та структура реалізації товарів «БК «Адріна», що імпортуються, за
2015-2016 рр., тис. грн.

Товар	2015 р.		2016 р.		2016/2015 рр.	
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	+/-	%
Трансформатор ЗНОМ-35, Трансформатор напруги	369,6	44	396,5	46	26,9	107,2
Сирена С-28 сигнальна	176,4	21	189,6	22	13,2	107,5
Електромоторна пила ЕПЧ 1	92,4	11	86,2	10	-6,2	93,29
Щит ШМР	201,6	24	189,64	22	-11,9	94,1
Всього	840	100	862	100	22	102,6

Додаток М

Обсяг та структура реалізації товарів ТОВ «БК «Адріна», що імпортуються,
за 2017-2019 рр., тис. грн.

Товар	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019/2018 рр.	
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	+/-	%
Трансформатор ЗНОМ-35, Трансформатор напруги	428,17	47	816	48	945	45	129	115,81
Сирена С-28 сигнальна	200,42	22	357	21	420	20	63	117,65
Електромоторна пила ЕПЧ 1	91,1	10	204	12	315	15	111	154,41
Щит ШМР	191,31	21	323	19	420	20	97	130,03
Всього	911	100	1700	100	2100	100	400	123,53

Додаток Н

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12. 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	79,8	75,5
Основні засоби:	1010	2701,3	2671,3
первісна вартість	1011	2989,9	2956,8
знос	1012	288,6	285,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2781,1	2746,8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	87	231
у тому числі готова продукція	1103	1,1	2,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1261,3	1213,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	110,9	103,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,1	1,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	1461,4	1551,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4242,5	4297,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21,2	80,1
Неоплачений капітал	1425		(
Усього за розділом I	1495	21,7	80,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	2012,8	2008,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2030,3	1917,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	119,6	217,6
розрахунками з бюджетом	1620	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,4	2,3
розрахунками зі страхування	1625	26,3	40,1
розрахунками з оплати праці	1630	29,4	31,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	2208	2208,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	4242,5	4297,9

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1863,9	1652,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1476,0	1321,8
Валовий: прибуток	2090	387,9	330,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	190,6	185,1
Витрати на збут	2150	74,2	77,5
Інші операційні витрати	2180	1,5	1,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	121,6	65,9
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	53,1	25,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	68,5	40,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	9,6	7,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	58,9	32,2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільДодаток Вних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58,9	32,3

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12. 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75,5	65,9
Основні засоби:	1010	2671,3	2668,4
первісна вартість	1011	2956,8	2867,4
знос	1012	285,5	199
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2746,8	2734,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	231	322,4
у тому числі готова продукція	1103	2,1	2,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1213,3	1126,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	103,4	169,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,3	1,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	1551,1	1621,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4297,9	4356,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	80,1	101,3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	80,6	102,8

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2008,4	2002,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1917,2	1817,4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	217,6	306,1
розрахунками з бюджетом	1620	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,3	2,2
розрахунками зі страхування	1625	40,1	43,9
розрахунками з оплати праці	1630	31,7	81,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	2208,9	2251,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4297,9	4356,2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1852,2	1863,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1404,9	1476,0
Валовий: прибуток	2090	447,3	387,9
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	205,5	190,6
Витрати на збут	2150	80,1	74,2
Інші операційні витрати	2180	1,0	1,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	160,7	121,6
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	74,4	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	52,3	53,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	34,0	68,5
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	12,8	9,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	21,2	58,9

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільДодаток Вних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21,2	58,9

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12. 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	65,9	50,7
Основні засоби:	1010	2668,4	2334,6
первісна вартість	1011	2867,4	2499,1
знос	1012	199	164,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2734,3	2385,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	322,4	877,4
у тому числі готова продукція	1103	2,3	2,9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1126,2	1047,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	169,5	146,8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,5	1,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	1621,9	2076,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4356,2	4461,8

Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	101,3	143,7
Неоплачений капітал	1425		()

Усього за розділом I	1495	102,8	144,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2002,3	1992,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1817,4	1650
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	306,1	520,7
розрахунками з бюджетом	1620	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,2	2,1
розрахунками зі страхування	1625	43,9	51,6
розрахунками з оплати праці	1630	81,5	100,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	2251,1	2324,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4356,2	4461,8

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1929,08	1852,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1541,10	1404,9
Валовий: прибуток	2090	387,9	447,3
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	207,6	205,5
Витрати на збут	2150	83,2	80,1
Інші операційні витрати	2180	0,5	1,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	96,6	160,7
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	55,5	
Фінансові витрати	2250		74,4
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	62,1	52,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	90,0	34,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	47,6	12,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	42,4	21,2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільДодаток Вних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	42,4	21,2

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12. 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ		-	-
Нематеріальні активи:		-	-
залишкова вартість	010	-	-
первісна вартість	011	-	-
накопичена амортизація	012	-	-
Незавершене будівництво	020	50,7	27
Основні засоби			
залишкова вартість	030	2334,6	1983
первісна вартість	031	-	-
Усього за розділом I	080	2385,3	2010
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси:			
виробничі запаси	100	196,8	1896
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	-	-
незавершене виробництво	120	-	760
готова продукція	130	2,9	4
товари	140	680,6	726
Векселі одержані	150	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	1047,6	581
первісна вартість	161	-	-
резерв сумнівних боргів	162	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	146,8	64
за виданими авансами	180	0,0	332
з нарахованих доходів	190	-	-
із внутрішніх розрахунків	200	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	0,0	361,0
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	1,8	50
в іноземній валюті	240	-	-
Інші оборотні активи	250	0,0	30
Усього за розділом II	260	2076,5	4804,0
БАЛАНС	280	4461,8	6814

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ		1,0	1,0
Статутний капітал	300	-	-
Пайовий капітал	310	-	-
Додатковий вкладений капітал	320	-	-
Інший додатковий капітал	330	-	-
Резервний капітал	340	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий прибуток)	350	143,7	687,0
Неоплачений капітал	360	0,0	0,0
Вилучений капітал	370	-	-
Усього за розділом I	380	144,7	688,0
III. ДОВГОСТРОКОВІ ЗАБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові кредити банків	440	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	1992,3	1475
Відстрочені податкові зобов'язання	460	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-
Усього за розділом III	480	1992,3	1475
IV. ПОТОЧНІ ЗАБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	500	1650,0	830,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-
Векселі видані	520	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	520,7	1137,0
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	-	-
з бюджетом	550	0,0	38,0
з позабюджетних платежів	560	2,1	2,0
зі страхування	570	51,6	91,0
з оплати праці	580	100,4	153,0
з учасниками	590	-	-
із внутрішніх розрахунків	600	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	0,0	2400,0
Усього за розділом IV	620	2324,8	4651,0
V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-
БАЛАНС	640	4461,8	6814

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3552,3	1929,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2510,6	1541,10
Валовий: прибуток	2090	1041,7	387,9
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	250,1	207,6
Витрати на збут	2150	95,6	83,2
Інші операційні витрати	2180	2,1	0,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	693,9	96,6
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		55,5
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	75,0	62,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	618,9	90,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	75,6	47,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	543,3	42,4
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	543,3	42,4

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12. 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ		-	-
Нематеріальні активи:		-	-
залишкова вартість	010	-	-
первісна вартість	011	-	-
накопичена амортизація	012	-	-
Незавершене будівництво	020	27	0,0
Основні засоби			
залишкова вартість	030	1983	54,9
первісна вартість	031	-	-
знос	032	-	-
Усього за розділом I	080	2010	54,9
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси:			
виробничі запаси	100	1896	0,0
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	-	-
незавершене виробництво	120	760	0,0
готова продукція	130	4	0,0
товари	140	726	0,0
Векселі одержані	150	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	581	312,3
первісна вартість	161	-	-
резерв сумнівних боргів	162	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	64	74,1
за виданими авансами	180	332	0,0
з нарахованих доходів	190	-	-
із внутрішніх розрахунків	200	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	361,0	348,9
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	50	6,0
в іноземній валюті	240	-	-
Інші оборотні активи	250	30	142,6
Усього за розділом II	260	4804,0	883,9
БАЛАНС	280	6814	938,8

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ		1,0	50,0
Статутний капітал	300	-	-
Пайовий капітал	310	-	-
Додатковий вкладений капітал	320	-	-
Інший додатковий капітал	330	-	-
Резервний капітал	340	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий прибуток)	350	687,0	-126,1
Неоплачений капітал	360	0,0	-50,0
Вилучений капітал	370	-	-
Усього за розділом I	380	688,0	-126,1
III. ДОВГОСТРОКОВІ ЗАБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові кредити банків	440	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	1475	0,0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-
Усього за розділом III	480	1475	0,0
IV. ПОТОЧНІ ЗАБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	500	830,0	0,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-
Векселі видані	520	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1137,0	505,9
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	-	-
з бюджетом	550	38,0	0,7
з позабюджетних платежів	560	2,0	0,0
зі страхування	570	91,0	20,0
з оплати праці	580	153,0	46,6
з учасниками	590	-	-
із внутрішніх розрахунків	600	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	2400,0	491,7
Усього за розділом IV	620	4651,0	1064,9
V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-
БАЛАНС	640	6814,0	938,8

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4100,2	3552,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2857,6	2510,6
Валовий: прибуток	2090	1242,6	1041,7
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	549,40	250,1
Витрати на збут	2150	319,90	95,6
Інші операційні витрати	2180	25,3	2,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	348,0	693,9
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	411,0	75,0
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	750,1	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		618,9
збиток	2295	813,1	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	75,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		543,3
збиток	2355	813,1	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(813,1)	543,3