

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Конкурентна стратегія підприємства**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю  
«СП «Стан-Комплект», м. Київ

Студента 2 курсу 2 м групи,  
заочна форма навчання  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка  
підприємства»

Пугач Анни  
Михайлівни

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Мельник Вікторія  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	3
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Сутність конкуренції та зміст конкурентної стратегії підприємства.....	9
1.2. Передумови та принципи формування конкурентної стратегії підприємства.....	22
1.3. Процес формування конкурентної стратегії підприємства.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СП «СТАН- КОМПЛЕКТ</b> .....	32
2.1. Аналіз обсягів і напрямів конкурентної діяльності підприємства.....	32
2.2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.....	44
2.3. Оцінка стану планування та ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СП «СТАН- КОМПЛЕКТ</b> .....	62
3.1. Оцінка параметрів конкурентного клімату країни.....	62
3.2. Визначення напрямів формування конкурентної стратегії підприємства.....	72
3.3. Обґрунтування цільової ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства.....	77
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	91
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	99
<b>ДОДАТКИ</b> .....	109

## АНОТАЦІЯ

**Пугач А.М. «Конкурентна стратегія підприємства» (за матеріалами ТОВ «СП «Стан-Комплект», м. Київ). - Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» - Київський національний торговельно-економічний університет - Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів конкурентної стратегії підприємства. Розкрито сутність конкуренції та зміст конкурентної стратегії. Охарактеризовано принципи формування конкурентної стратегії підприємства. Досліджено процес формування конкурентної стратегії. Проаналізовано обсяг і напрями конкурентної стратегії підприємства. Досліджено конкурентоспроможність підприємства. Визначено оцінку стану планування та ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства. Зроблена оцінка параметрів конкурентного клімату країни. Визначено напрями формування конкурентної стратегії. Обґрунтовано цільову ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, конкуренція, ринок, конкурентоспроможність, формування конкурентної стратегії підприємства, ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства.

## ABSTRACT

**Pugach AM "Competitive strategy of the enterprise" (based on materials of LLC "JV" Stan-Komplekt ", Kyiv). - The manuscript.**

Graduation qualification work on the specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

Final qualifying work is devoted to research of theoretical, methodological and practical aspects of the competitive strategy of the enterprise. The essence of competition and the maintenance of competitive strategy. Described the principles of formation of competitive strategy of the enterprise. The process of formation of competitive strategy. Analysed the volume and direction of the competitive strategy of the enterprise. Researched the competitiveness of enterprises. The estimation of the state of planning and the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of the enterprise. The estimation of the parameters of the competitive climate of the country. The directions of formation of competitive strategy. Reasonable target efficiency of the competitive strategy of the enterprise.

**Key words:** competitive strategy, competition, market, competitiveness, the form of competitive strategy of the enterprise, efficiency of implementation of the competitive strategy of the enterprise.



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Нестабільність сучасної макроекономічної ситуації в Україні та мінливість кон'юнктури ринку обумовила виникнення певних труднощів, пов'язаних із визначенням перспективних напрямів розвитку підприємств, зміцненням їхніх конкурентних позицій, що ускладнюється недостатнім ресурсним забезпеченням для досягнення основної мети, зміною значної кількості економічних параметрів, що викликано впливом факторів соціально-економічного характеру на усі сфери діяльності підприємства, та призводить до зниження його конкурентоспроможності, що у свою чергу, негативно позначається на функціонуванні підприємств у цілому.

Використання принципів стратегічного управління у процесі зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку є особливо важливим напрямом забезпечення його стійкого функціонування, оскільки формуються пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. У зв'язку із пришвидшеними темпами змін у зовнішньому середовищі, до процесу розробки конкурентної стратегії необхідно підходити комплексно, з урахуванням значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, акцентувавши увагу на їхньому впливові на конкурентну позицію підприємства.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються наростаючою конкуренцією на ринку товарів та послуг, на підприємствах особливо загострюються проблеми, пов'язані із процесом формування і зміцнення конкурентних переваг та розробкою конкурентних стратегій, успішна реалізація яких дозволить адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, максимально використовуючи його можливості та своєчасно долаючи загрози, що виникають з певною періодичністю.

Вагомий науковий внесок у формування теоретико-методичних засад розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства засвідчують праці

вітчизняних та зарубіжних учених: Г.Л. Азоева, Г.Л. Багієва, Д.О. Барабася, М.І. Віханського, І.М. Герчикової, Є.П. Голубкова, Р.А. Дименка, О.С. Дубрової, А.Т. Зуб, Ю.Б. Іванова, О.С. Книша, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, І.М. Ліфица, М.Г. Міронова, М. Портера, А.Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдинова, Т.Г. Філософовой, З.Є. Шершньової, у яких досліджено окремі питання, що стосуються процесу формування і реалізації конкурентних стратегій, пов'язані із їхньою класифікацією, передумовами формування та умовами застосування, основними підходами до їхнього вибору тощо, проте узагальненню та визначенню етапів процесу розробки конкурентної стратегії приділено недостатньо уваги, що обумовлює необхідність дослідження їхньої сутності, особливостей та умов застосування на підприємстві та підкреслює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

**Мета** випускної кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

У відповідності до визначеної мети у роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити сутність та види конкурентних стратегій підприємства;
- дослідити передумови та принципи формування конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати процес формування конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати обсяг і напрями конкурентної діяльності підприємства;
- дослідити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «СП «Стан-Комплект»;
- оцінити стан планування та ефективність реалізації конкурентної стратегії ТОВ «СП «Стан-Комплект»;
- оцінити параметри конкурентного клімату України;

- визначити напрями формування конкурентної стратегії підприємства;
- обґрунтувати цільову ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства ТОВ «СП «Стан-Комплект».

**Об'єктом** випускної кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «СП «Стан-Комплект».

**Предметом** випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.

**Емпіричною базою дослідження** є ТОВ «СП «Стан-Комплект», яке засновано в 1994 році та розташоване за адресою: м. Київ, вул. М. Стельмаха 10-а. Основними видами діяльності товариства є: роздрібна та оптова торгівля верстатами. За 2017 рік підприємство отримало чистий дохід в розмірі 141 383 грн, чистий прибуток (збиток) - 838 грн. Кількість працюючих на підприємстві 110 чол.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані такі методи як: історичний та компаративний аналіз, що дозволив простежити сутність і роль конкурентних стратегій в управлінні підприємством; системний підхід став підґрунтям визначення, сутності, факторів, підходів до формування конкурентних стратегій підприємства. Дослідження інтенсивності конкуренції та характеристик структурних передумов розвитку конкуренції на ринку машинобудування України здійснено за допомогою індексних методів. Для оцінки конкурентного статусу підприємства використано метод стратегічних груп, ранжування, PEST-аналіз, SWOT-аналіз. Ранжування чинників конкурентних переваг здійснено за допомогою методу рангової кореляції. Оцінку ефективності обраної конкурентної стратегії здійснено за методологією: оцінка чистого грошового потоку, оцінка чистої поточної вартості проекту ( метод NPV), оцінка внутрішньої норми прибутковості ( метод IRR), оцінка терміну окупності, оцінка рентабельності інвестицій, оцінка індексу прибутковості.

**Теоретико-методологічною основою** випускної кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці



вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики формування конкурентної стратегії підприємства. Інформаційну базу дослідження складають офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також фінансової і статистичної звітності вітчизняних підприємств, що займаються роздрібно-оптовою торгівлею верстатів та інформаційні ресурси в Інтернеті.

**Практичне значення** результатів проведеного дослідження спрямоване на удосконалення напрямів покращення конкурентоспроможності та удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «СП «Стан-Комплект», ( довідка №25 від 06.11.2018р.)

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження було опубліковано статтю на тему «Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект» у збірнику наукових статей магістрів, заочної форми навчання «Економіка і фінанси підприємства» (К: Київ, нац. торг.- екон. ун-т, 2018. – Ч. 1 – С. 216-223)

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 126 сторінках комп'ютерного тексту, містить 8 ілюстрацій, 41 таблиць, 7 додатків, список використаних джерел налічує 105 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність конкуренції та зміст конкурентної стратегії підприємства

Сучасна ринкова економіка - складний механізм, що включає в себе величезну кількість різних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, які взаємодіють на тлі широкої системи правових норм бізнесу та об'єднуються єдиним поняттям - ринком.

За визначенням, ринок - це організована структура, де «зустрічаються» виробники та споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів (попитом називається кількість товару, що споживачі можуть купити за визначеною ціною) та пропозиції виробників (пропозиція - це кількість товару, що виробники продають за визначеною ціною) встановлюються і ціни товарів, і обсяги продажів [102].

При розгляді структурної організації ринку, вирішальне значення має кількість виробників (продавців) та кількість споживачів (покупців), що беруть участь у процесі обміну загальним еквівалентом вартості (грошей) на будь-який товар. Ця кількість виробників і споживачів, характер і структура взаємовідносин між ними визначають взаємодію попиту та пропозиції.

Ключове поняття, яке виражає суть ринкових відносин, - це поняття конкуренції. Конкуренція - це центр тяжіння всієї системи ринкової економіки, тип відносин між виробниками щодо встановлення цін та обсягів поставок товарів на ринок. Це конкуренція між виробниками. Аналогічним чином, конкуренція між споживачами визначається як зв'язок із формуванням цін та обсягом попиту на ринку.

Етимологія поняття "конкуренція" дозволяє встановити, що цей термін випливає з латинського "concurrentia" і означає "зіткнення", "конкуренція". У економічній науці немає чіткої інформації про те, хто і коли вперше вводить

термін "конкуренція" в науковий гурток. Перші найбільш інтегральні теоретичні положення про рушійні сили конкуренції з'явилися лише в середині XVIII століття. І головна заслуга в цьому належить до класичної політичної економії, представники якої, спираючись на багаторічні дослідження, сформувавши принципи досконалої конкуренції. Відправною точкою класичної теорії був принцип абсолютної переваги, сформульований А. Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, що зрівнює показники прибутку, веде до оптимального поділу праці та капіталу. У своїй фундаментальній праці "Добробут народів: вивчення природи та причин добробуту націй" (1776) він визначив концепцію конкуренції як суперництво та визначив його "невидимою рукою", яка, здається, тягне струни підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану економічного розвитку [102].

Багатогранний характер конкуренції визначається різноманітністю підходів до її характеристик. "Конкуренція", на думку багатьох авторів, є терміном, що використовується у ряді значень. Розроблено безліч різних моделей, кожна з яких була обґрунтована тією чи іншою "лейблом" конкуренції. В економічній науці найбільш загальні наукові підходи, що розкривають теоретичну та практичну сутність конкуренції, можна визначити: поведінкові, структурні, функціональні.

Перший підхід визначає конкуренцію лише як суперництво підприємства на ринку, проведення конкуренції. Він базується на повсякденному розумінні конкуренції як суперництва за найкращі результати в будь-якій галузі. Ідеї поведінкового підходу були розроблені А. Смітом [103], А. Маршаллом, В. Джевонс, П. Гейне [83, 112]. Вони бачили конкуренцію як боротьбу за обмежене число економічних ресурсів, і особливо за споживчі гроші, за які вони можуть бути придбані. Поведінкову інтерпретацію конкуренції можна побачити в роботах М. Портера, який досліджує поведінку конкуруючої підприємства за двома аспектами рентабельного розподілу ресурсів: зниження витрат та диференціація

продуктів продукту. У цьому випадку неминучість зовнішнього середовища оцінюється ними як фактор, що визначає стан конкуренції [95].

У структурному підході увага зосереджена на аналізі структури ринку та тих умов, які на ній переважають. Прихильники цього підходу: Ф. Едгорта, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші вчені, які заклали основи сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії.

На думку Френка Найт, конкуренція - це ситуація, коли конкурує велика кількість незалежних виробників та покупців будь-якого конкретного продукту, що дає кожній волю до взаємодії з тими чи іншими особами і вибирає найкращу, на їхню думку, серед запропонованих умов для задоволення своїх економічних інтересів [88].

У курсі "Економіка" К.П. Макконелла, С.Л. Брю дає таке визначення: "конкуренція - наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишити її" [79].

Третій підхід до визначення поняття конкуренції є функціональним, що показує роль, яку відіграє конкуренція в економіці. Основоположником цього підходу є Дж. Шумпетер, який визначив конкуренцію як суперництво застарілих з новими". На його думку, підприємства повинні працювати над покращенням виробничих технологій, щоб зробити дешеві та якісні продукти для залучення покупців та впровадження нововведень. Використання нової, невідомої, завжди сприймається скептично, тому виробник повинен докласти всіх зусиль, щоб зробити "новизну" популярним серед споживачів та виштовхувати товари чи послуги, які вийшли з ринку для отримання прибутку [90].

Представник цього підходу також розглядає А. Градов, який стверджує, що конкуренція приносить користь підприємству, але загрожує їх життєдіяльності, знижуючи їх прибутковість [26].



Конкурентна боротьба - це процес динамічного (прискорення руху). Це сприяє поліпшенню ринкової пропозиції товарів. Пошук переконливого пояснення процвітання підприємства або країни в цілому має починатися з правильного формулювання питання. Перш за все, треба відмовитися від поняття "конкурентоспроможна країна" як терміну, що має велике значення для економічного процвітання [102].

Головна мета держави в економіці - забезпечити громадянам досить високий рівень життя, який буде поступово зростати. Здатність держави робити це залежить не від будь-якого аморфного поняття "конкурентоспроможності", а від того, як використовуються продуктивні національні ресурси - праця та капітал.

Єдине, що може базуватися на концепції конкурентоспроможності на рівні країни, - це продуктивність використання ресурсів. Якщо міжнародного конкурсу не було, то рівень продуктивності в одній країні практично не буде залежати від ситуації в інших країнах. Проте міжнародна торгівля та експорт капіталу - це можливість підвищити продуктивність використання ресурсів країни, в той же час поставивши під загрозу її збільшення або підтримання на постійному рівні.

Міжнародна торгівля дозволяє країні підвищити продуктивність своєї продукції, усуваючи необхідність самостійно виробляти всі товари та послуги. Тому країна може спеціалізуватися на тих секторах та ринкових сегментах, де її підприємства відносно більш конкурентоспроможні, ніж іноземні, і імпортувати ті товари та послуги, якими підприємства поступаються іноземним. Таким чином, середній рівень продуктивності в економіці зростає [102].

Як підкреслює А.Ю. Юданов зазначив, що "основна увага приділяється не конкуруючим підприємством, встановлюючи ціну, не дізнавшись, хто і чому виграв, але встановлення факту основної можливості (чи неможливості) впливу підприємства на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив

неможливий, то мова йде про ринок досконалої конкуренції, інакше, однією з різновидів недосконалої конкуренції "[35].

Це розуміння конкуренції, як ми бачимо, істотно відрізняється від його визначення в класичній теорії, яка не розрізняла конкуренцію та суперництво. Класика, говорячи про конкуренцію, означала лише досконалу конкуренцію, в якій взаємозалежність продавців настільки мала, що її не можна враховувати. На конкурентному ринку всі підприємства незалежні один від одного в тому сенсі, що дії одного не впливають на поведінку інших підприємства. За такої конкурентної поведінки (суперництво) жодна підприємство не може стати лідером ринку, тобто монополія неможлива.

Термін "конкуренція", у свою чергу, використовується для характеристики моделі, побудови ринку [35].

На додаток до поведінкової та структурної інтерпретації конкурента в економічній теорії все ще існує функціональний підхід до конкуренції, а також характеристики конкуренції як "процедури відкриття".

Функціональний підхід до визначення конкуренції пов'язаний, зокрема, з ім'ям австрійського економіста Й. Шумпетера. У своїй теорії економічного розвитку він визначив конкуренцію як боротьбу між старим і новим. Ця боротьба здійснюється підприємцями - організаторами виробництва, закладенням нових шляхів, реалізацією нових комбінацій ресурсів.

На думку І. Шумпетера, завдання підприємця - впроваджувати інновації, боротися з рутиною, не робити того, що роблять інші, стають "креативним руйнівником". Тоді він може перемогти у конкурсі, витісняючи з ринку тих підприємців, які використовують застарілі технології або виробляють продукти, що не вимагаються [66].

Інший австрійський економіст і політичний філософ Фон Хайек вважав конкурс ще більш широко розумним як "процедура відкриття". На його думку, це важливо для підприємця, зосередивши увагу на збільшенні або зниженні цін на ресурси та вигоди, які вони виробляють з ними, щоб зрозуміти, в якому напрямку діяти, що, як і для кого виробляти.[91].

Термін «конкуренція», в свою чергу, використовується для характеристики моделі, побудови ринку [35].

Говорячи про елементи ринкового механізму, слід мати на увазі, що споживач і виробник повинні мати економічну свободу.

Ринкова система створює свободу економічного вибору, кожен має право виробляти та продавати свої товари. У результаті існує економічна конкуренція, боротьба називається конкуренцією.

Конкуренція - це боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмеженими економічними ресурсами. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між діючими на ринку підприємств, з тим щоб забезпечити кращі можливості для маркетингу своєї продукції, задовольняючи різні потреби покупців. На світовому ринку спостерігається постійна конкуренція товаровиробників [91].

Для успішної діяльності на закордонних ринках необхідне значне підвищення конкурентоспроможності запропонованих вітчизняних товарів. При імпорті використання конкуренції з боку іноземних постачальників дає можливість досягти більш вигідних умов закупівель.

Проте концепція конкуренції настільки неоднозначна, що вона не охоплюється ніяким універсальним визначенням. Це спосіб управління, і такий спосіб існування капіталу, коли один капітал конкурує з іншим капіталом. У конкурсі це розглядається як основна суттєва риса, властивість товарного виробництва та шлях розвитку.

Крім того, С. А. Єрохін [50] пропонує таке поняття як гіперконкуренція - ситуація, коли підприємства все більше піддаються комбінованому впливу раніше виділених конкурентних факторів, що призводить до багатогранної, динамічної та агресивної конкуренції.

Виділяють наступні функції змагань:

- Ідентифікація або встановлення ринкової вартості товару;
- вирівнювання індивідуальних цінностей та розподіл прибутку в залежності від різних витрат на оплату праці;



- регулювання передачі коштів між галузями та галузями.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «конкуренція» [84]**

Автор	Визначення поняття
А.Ю. Юданов	Конкуренція - боротьба підприємства за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку
Г.Л. Азоев	Конкуренція - суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети
Б. Шлюсарчик	Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу
Н.С. Педченко	Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності.
Р.А.Фатхутдинов	Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах
Б. Шпотов	Конкуренція – це вже не « продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної»

Існує декілька видів змагань. Розглянемо класифікацію типів ринкової конкуренції за низкою функцій [63].

За шкалою розвитку розрізняють наступні типи:

- індивідуальний (один учасник ринку прагне зайняти своє місце на сонці - вибрати найкращі умови для продажу та купівлі товарів і послуг);
- місцеві (серед власників товарів будь-якої території);
- галузь (в одному з секторів ринку бореться за найвищий дохід);
- міжгалузєва (конкуренція представників різних секторів ринку для залучення на свій бік покупців для отримання більшого прибутку);
- національний (конкуренція вітчизняних товаровиробників у даній країні);
- глобальний (боротьба підприємств, економічних асоціацій та держав різних країн на світовому ринку).

Види конкуренції за характером розвитку.

За характером розвитку конкуренція поділяється на вільну та регульовану. Також, конкурс ділиться на ціну та не ціну.

Конкуренція відображає зв'язок між виробництвом і реалізацією продукції. Це зв'язок є причинно-наслідковим, істотним, необхідним і повторюваним, тобто об'єктивним економічним правом. Закон конкуренції відображає причинно-наслідковий зв'язок між можливістю створення продукту, який потребує споживачеві, і можливість його реалізації з вигодою насамперед для покупця, а потім для виробника.

У результаті цих умов успішні підприємства можуть досягти успіху лише у тому випадку, якщо вони зможуть правильно підібрати та розвивати свою стратегію, яка дозволить їм зосередити увагу на пріоритетних напрямках управління, використовувати гнучкі форми організації та управління виробничою діяльністю, ефективно використовувати існуючі ресурси та досягти їх цілі.

Погляди різних учених на визначення сутності конкурентної стратегії підприємства різноманітні, що ми можемо спостерігати у таблиці 1.2.

Єдиної думки на сутність конкурентної стратегії підприємства серед науковців немає.

Так, Г. Азоев зауважує, що під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку.

На відміну від Г. Азоев, А. Томпсон, А. Стрікланд вважають, що конкурентна стратегія – це розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

А. Філатов зауважує, що конкурентна стратегія підприємства це стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку.

Таблиця 1.2

**Визначення терміна «конкурентна стратегія підприємства»  
вітчизняними та зарубіжними науковцями [65]**

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства»
Г. Азоєв	«...план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку»
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)»
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти»
А. Томпсон, А. Стрікленд	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі»
Н. Трен'єв	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності»
А. Філатов	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку»
З. Шершньова	«...це ділова стратегія підприємства, основою якої є стійка конкурентна перевага»

На думку З. Шершньова, конкурентна стратегія підприємства – це ділова стратегія підприємства, основою якої є стійка конкурентна перевага.

І. Ансофф, трактує категорію «конкурентна стратегія» як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).

Ю. Іванов зауважує що конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.



Повністю можна погодитися з думкою М. Портер про те, що конкурентна стратегія спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

М. Саєнко вважає, що конкурентна стратегія це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Проте вибір стратегії повинен бути обґрунтованим шляхом аналізу різноманітних стратегій (табл. 1.3) та використання певних методологічних підходів. Вибір стратегії базується на результатах SWOT-аналізу регіону з точки зору використання ТПР, діагностики транспортного комплексу регіону, оцінки факторів формування ТПР, обґрунтованих стратегічних цілей.

Таблиця 1.3

### Класифікація конкурентних стратегій [51]

Автор	Тип стратегії	Різновиди стратегій
М. Портер	стратегії конкуренції	стратегії диференціації, лідерства за витратами, фокусування
Ф.Котлер	конкурентні стратегії	стратегії лідера, претендентів на лідера, прямуючих за лідером, спеціаліста
А.Томпсон, А. Стрікленд	стратегії розвитку	стратегії інтеграції, співробітництва, злиття та поглинання, дезінтеграції і аутсорсингу
О. Віханський	стратегії розвитку бізнесу	стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення
Р. Дафт	стратегії організаційних рівнів	стратегії корпоративного рівня, бізнес-одиниць, функціонального рівня
І. Дроздов	стратегії розвитку організації	стратегії локальних змін, модульних змін, системних змін
І. Ансофф	стратегії росту	стратегії проникнення (інтенсивного зростання), розвитку ринку (інтеграційного зростання), розвитку товару (розробки нових продуктів), диверсифікації

Цілі відносяться до одного з ключових факторів вибору стратегії і мають прямий взаємозв'язок з вибором стратегії, оскільки в них відображено те, до чого прагне регіон.

Значну роль відіграють інтереси учасників, ставлення влади та фінансування проектів. Беручи до уваги обмежені фінансові можливості регіону, необхідно продумати способи залучення приватного капіталу, тобто інвестиційну складову майбутніх проектів [51].

Кадровий потенціал також може бути обмежуючим фактором при виборі стратегії. Нова стратегія повинна враховувати зобов'язання попередніх регіональних стратегій, запланованих проектів транспортних компаній, які можуть гармонійно вписатися в процес реалізації нової стратегії.

Ступінь залежності від навколишнього середовища має значний вплив на розвиток стратегії. Поступове розкриття змісту транзитного потенціалу регіону в наших попередніх дослідженнях показало, що його формування та реалізація мають високу ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Визначення стратегії для підприємства залежить від конкретної ситуації, в якій вона знаходиться. Зокрема це стосується того, як керівництво підприємства сприймає різні ринкові можливості, які підприємство має намір використати сильні сторони свого потенціалу, які традиції в стратегічних рішеннях існують на підприємстві та інше. Аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії [22].

За словами одного з провідних теоретиків і фахівців стратегічного управління М. Портера, існує три основні підходи до розробки стратегії поведінки підприємства на ринку [23].

Перший підхід передбачає лідерство у мінімізації виробничих витрат. Цей тип стратегії пов'язаний із досягненням найнижчої вартості виробництва та продажу. Результат - завоювання більшої частини ринку. Компанії, які реалізують цей тип стратегії, повинні мати раціональну організацію виробництва, постачання, технології та інженерного проектування, системи

продажів продукції. Маркетинг цієї стратегії не обов'язково повинен бути високорозвиненим.

Другий підхід пов'язаний з спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку підприємство повинна здійснювати вузькоспеціалізоване виробництво та високоякісний маркетинг, щоб керувати своєю діяльністю. Це призводить до того, що покупці вибирають товар цієї компанії, навіть якщо це дорожче. Підприємства, які впроваджують цей тип стратегії, повинні мати великий потенціал для досліджень та розробок, мають відмінних дизайнерів, систему забезпечення високоякісної продукції, а також передові маркетингові системи.

Третій підхід стосується фіксації та концентрації зусиль підприємства на певному сегменті ринку. У цьому випадку підприємство ретельно перевіряє потреби сегмента ринку на певний тип продукту. Підприємство може прагнути знизити витрати та / або проводити спеціалізаційну політику у виробництві продукції. Однак обов'язковим для реалізації цієї стратегії є те, що підприємство повинна виконувати свою діяльність в першу чергу на аналізі потреб замовників певного сегмента ринку.

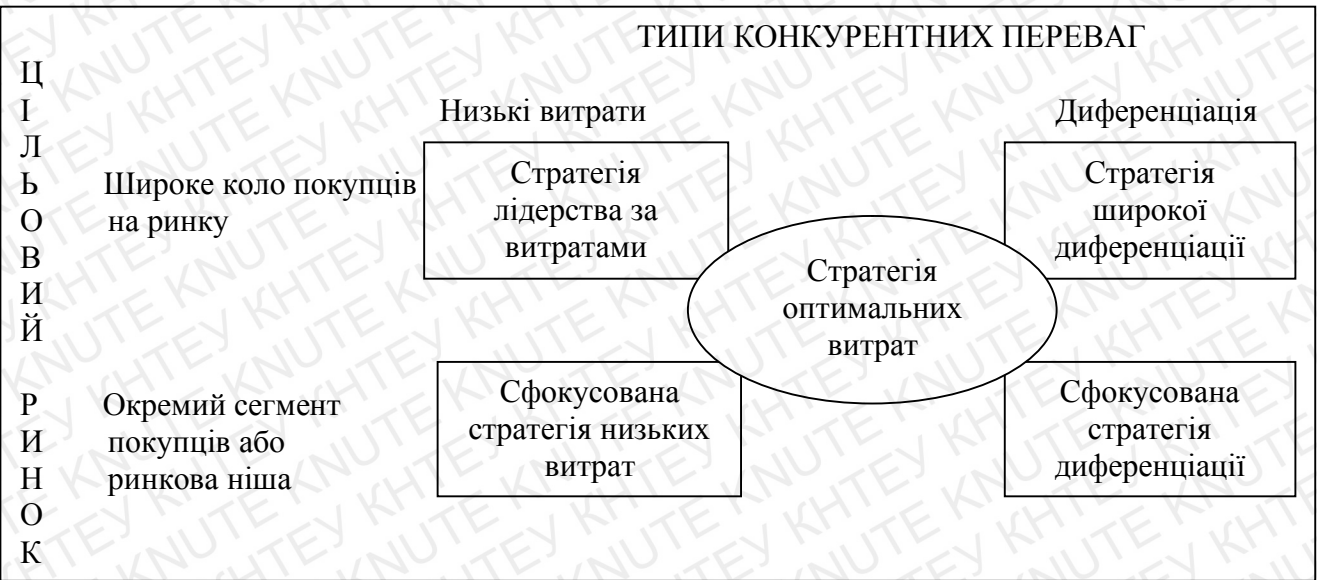


Рис.1.1. Основні конкурентні стратегії (за М. Портером) [25]

Класифікація конкурентних стратегій (рис.1.1) [35]:



1) стратегія лідерства за витратами - передбачає зменшення загальної вартості виробництва товарів або послуг, залучення більшої кількості споживачів;

2) стратегія широкої диференціації - спрямована на надання специфічних характеристик продукції компанії, що відрізняє їх від товарів конкурентних підприємства та сприяє збільшенню кількості покупців;

3) стратегія оптимальних витрат - дозволяє покупцям отримати для своїх грошей більшу вартість завдяки поєднанню низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає у забезпеченні оптимальних витрат та цін виробників продуктів з аналогічними характеристиками та якістю;

4) стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія): заснована на низькій вартості - орієнтована на вузький сегмент клієнтів, де підприємство перевершує своїх конкурентів за рахунок нижчих виробничих витрат; заснована на диференціації продуктів - спрямована на надання представникам вибраного сегменту товарів та послуг, найбільш відповідних їх потребам і смакам;

5) стратегія упередження - найчастіше використовується підприємствами в секторах, які знаходяться на ранніх етапах їх життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізує конкурентів.

Конкурентні стратегії для М. Портера є універсальними, тобто вони можуть бути реалізовані будь-яким підприємством і, як наслідок, забезпечують конкурентні переваги [35].

У економічній літературі, присвяченій формуванню стратегій, є багато аналогій з військовою наукою. Таким чином, Е. Райс, за характером ринкової діяльності підприємств, виділяє наступні види конкурентних стратегій:

- стратегія оборони - спрямована на збереження існуючої ринкової частки компанії та збереження її позицій на ринку;

- стратегія наступу - характеризується агресивною позицією компанії на ринку і спрямована на отримання та розширення частки ринку [44].

На основі розробки та взаємозв'язку стратегії з іншими концепціями розвитку, доцільно вказати класифікацію стратегій І. Ансоффа, яка базується на рівні стратегічних рішень.

Таблиця 1.4

**Конкурентні стратегії [44]**

Стратегії	Необхідні ресурси й навички	Вимоги до менеджерів	Ризики застосування
Стратегія диференціації	Навички до маркетингової діяльності. Висока торговельна марка й репутація.	Пріоритет маркетинговим дослідженням ринку, а також якості над кількістю.	Небезпека імітацій з боку товарів з привабливішими властивостями. Зневага до ціни й схованих у ній витрат. Зниження значимості товару для покупців.
Стратегія лідерства по витратах	Наявність доступу до капіталу. Наявність інжинірингових навичок. системи, скорочення витрат	Регулярний контроль над витратами, надійна організаційна структура із системою розподілу повноважень.	Небезпека імітацій, способів, методів, технологій і виробничих процесів. Поява нових, більш ефективних технологій.
Стратегія фокусування	Додаткові вкладення в точні дослідження ринків, організація нових каналів розподілу й збуту	Здатність знаходити нові ринки, нові сегменти й незайняті конкурентами ринкові ніші	Втрата привабливості товару для сегмента через розмивання його меж і ринку в цілому, або через зникнення попиту на товар.

У процесі стратегічного управління підприємством розробляються наступні стратегії: корпоративні (на тому ж рівні, як і ціле підприємство), бізнес (для конкретних бізнес-одиниць), функціональний.

Класифікація стратегій І. Ансофф має комерційну орієнтацію і орієнтована в першу чергу на конкурентні стратегії, які можна описати з використанням характеристик переробки: товарна диференціація (ніша продукції) визначає особливості виробництва підприємства, ринкову диференціацію (ринкову нішу) - особливості його позиція на ринку.

Слід зазначити, що універсальної стратегії для всіх підприємств немає, оскільки конкурентна стратегія є індивідуальною ознакою кожного підприємства яка залежить від багатьох чинників [44].

Отже, конкурентоспроможна стратегія є моделлю поведінки підприємства, яка спрямована на досягнення конкурентних переваг на ринку наявних ресурсів та врахування умов як внутрішнього, так і зовнішнього функціонування навколишнього середовища.

Очевидно, що питання розробки та впровадження стратегій конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік є однією з пріоритетних завдань менеджменту. Успіх компанії на національному та міжнародному ринках буде залежати від того, наскільки ефективною буде обрана та впроваджена стратегія.

## **1.2. Передумови та принципи формування конкурентної стратегії підприємства**

Вибір конкурентної стратегії має враховувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, що належать компанії. Ступінь реакції внутрішнього середовища на конкурентну стратегію залежить від розвитку підприємства.

Слід зазначити, що на практиці відбір та розробка стратегій впровадження конкурентних переваг має базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їхньої привабливості споживачів, що здійснюються в рамках оцінки конкурентоспроможності. Однак в даний час це пов'язано з низкою проблем [29].

По-перше, наукова література не відображає моделі, яка характеризує взаємозв'язок та взаємозалежність конкурентоспроможності та інструменти її досягнення, по-друге, відсутня складна кількісна методологія для її оцінки, що ускладнює вивчення переваг та недоліків у порівнянні з конкуруючими



підприємствами, по-третє, немає рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності, які пов'язані з виявленням конкурентних переваг;

Згідно з результатами аналізу визначень поняття "конкурентна стратегія підприємства", запропонованого вченими, принципи, на яких було розроблено конкурентну стратегію організації (рис 1.2).



Рис. 1.2. Принципи формування конкурентної стратегії підприємства [29]

Формування будь-якої конкурентоспроможної стратегії повинно відповідати наступним принципам: з урахуванням мети; адаптація до змін у навколишньому середовищі; враховуючи обсяг конкуренції; використання конкурентних переваг. Врахування та дотримання принципів розробки стратегії створить ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, що є необхідним у сьогоденних умовах зміни ринкової економіки.

Дані підходи до формування конкурентних стратегій не враховують важливість поточної конкурентної позиції компанії при виборі стратегії, недооцінює роль конкурентного середовища, не забезпечує гнучкий механізм реагування на зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На нашу думку, виникнення єдиного методу формування конкурентної стратегії є не тільки неможливим, але також безглуздим. Це пояснюється тим, що кожне підприємство має свої власні умови ведення бізнесу, власний набір факторів зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. [32]

Найбільш доцільним є синтез кількох методів, тобто, своєрідна адаптація набору підходів до розробки унікальної стратегії, яка буде ефективною для підприємства в даний час для вирішення конкретної проблеми. Оскільки неможливо передбачити весь комплекс проблем, з якими стикаються компанії, необхідно зосередити увагу на певних основних підходах до формування конкурентних стратегій. Зрештою, за наявності відповідного набору правил ви можете створити нові, які будуть адекватними для вирішення завдань і цілей.

Важливим є дотримання принципу обліку конкуренції. Отже, згідно з матрицею змагань (за словами М. Портера) обрана основна стратегія безпосередньо залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентних переваг базується на тому, що кожна конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на конкурентних перевагах організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розроблена конкурентна стратегія.

Один з провідних учених, який вивчав стратегічне управління, Майкл Портер визначив три основні підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку [49]:

1. Лідерство у мінімізації витрат на виробництво - передбачає оптимізацію виробничих та маркетингових витрат завдяки застосуванню масштабного ефекту, що, в свою чергу, призводить до збільшення частки ринку. У той же час спостерігається нехтування маркетинговим компонентом.

2. Спеціалізація у виробництві продукції - передбачає акцентування уваги компанії на виробництві певного вузькоспеціалізованого виду продукції або послуги. Впровадження цього підходу можливе лише через високий інноваційний потенціал, дотримання високих стандартів якості та потужного маркетингу.

3. Фіксація та концентрація зусиль підприємства в певному сегменті ринку - цей підхід передбачає ретельний аналіз потреб споживачів вибраного

сегмента ринку для запропонованого виду продукції підприємства. Також, концентрація в одному сегменті дозволяє спеціалізувати та / або зменшувати витрати, і це буде залежати від самого сегмента (нижній сегмент - акцент на оптимізації витрат, преміум сегмент - акцент на спеціалізацію) [74].

Основними принципами формування конкурентної стратегії є: принцип ринкової орієнтації; мета цілі; принцип цілісності; принцип багатомірності; принцип взаємодії; принцип гнучкості; принцип реалізму.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства може бути представлений таким чином (рис 1.3).



Рис.1.3. Процес формування конкурентної стратегії підприємства [74]

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій стислий перелік, якого наведено на рис.1.4.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.





Рис.1.4. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства [74]

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії [67]

Показник	Характеристика
Спеціалізація	Підприємство зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Підприємство прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або ін. засобів
Прямий та непрямий маркетинг	Підприємство прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу
Канал розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо
Лідерство в технології	Досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Підприємство може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	Додаткова вартість, відображена в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, (чи підприємство володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо);
Рівень витрат	Межа, до якої підприємство прагне здобути низькозатратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;

*Продовження табл. 1.5*

Сервіс	Межа, до якої підприємство надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Пов'язується з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу підприємства. Фінансовий важіль, коефіцієнт використання позикових засобів - залежність прибутку підприємства від ступеня використання ним позикових засобів. Фінансовий важіль інструмент управління вартістю і структурою капіталу підприємства.
Відносини з батьківською компанією	Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та батьківською компанією. Відносини впливатимуть на цілі, яких прагне досягти підприємство, ресурси, наявні для цього, і, може визначати деякі операції та функції, які підприємство розподіляє з ін. підрозділами.
Відносини з урядом вітчизняним і ін. країн	Уряд може надавати підприємству ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність підприємства чи в інакший спосіб впливати на цілі підприємства.

Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успіху будь-якої компанії. За допомогою конкурентної стратегії компанія зможе досягти своїх цілей, забезпечити високий рівень рентабельності, підвищити власну конкурентоспроможність, реалізувати свої конкурентні переваги та забезпечити подальший сталий розвиток на ринку. В роботі досліджено основні визначення сутності конкурентних стратегій та методологічних підходів до їх формування. Зокрема, з'ясовано і обґрунтовано відсутність єдиного методу формування конкурентних стратегій. Це тому, що кожен бізнес має свої унікальні ділові умови.

### 1.3. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

Розробляючи конкурентоспроможну стратегію на ранньому етапі, підприємство прагне знайти та втілити спосіб одержати прибуток і конкурувати у своїй галузі надовго. Немає універсальної стратегії конкуренції.

Будь-яке підприємство, яке починає свій бізнес або вже працює на початку нового проекту, повинна чітко визначати необхідність фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів, джерел їх отримання та бути в змозі точно виконати розрахунки ефективності використання ресурсів, що є в наявності, в процесі твердої діяльності.

На підставі аналізу наукових розробок вчених існує така послідовність основних етапів формування конкурентної стратегії на підприємстві (рис.1.5).

Розроблена схема відображає як основні етапи формування конкурентної стратегії, так і основні дії, необхідні для розробки конкурентної стратегії. Кожен крок слід розглянути і дати опис кожного кроку [37].

I етап - це визначення місії. По-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на наступні 5 років, і тому процес створення місії підприємства повинен бути добре організованим та запланованим; а по-друге, місією підприємства є продовження стратегічної роботи на підприємстві, його можна скорегувати в процесі стратегічного аналізу.

Місія підприємства повинна відображати: завдання підприємства з точки зору основних послуг або продуктів, основних ринків та основних технологій; навколишнє середовище навколо компанії; культура організації: який тип робочого клімату існує в компанії, який тип людей залучає цей клімат.

Крім того, місія повинна охоплювати бачення, яке компанія хоче стати, чітке уявлення про те, що компанія намагається запропонувати своїм



клієнтам, і оголосити про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

Етап II - Визначення цілей. Визначення цілей у узагальненій формі передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналізу тенденцій, які можуть спостерігатися в навколишньому середовищі, встановлення загальної мети організації, побудови ієрархії цілей, створення індивідуального цілі та завдання як інструмент забезпечення їх реалізації. Цілі повинні бути чітко сформульованими та кількісними. Наприклад, має бути фінансові цілі, які можна встановити, ідентифікувати, оцінити та документувати. Це: частка ринку, обсяг продажів продукції та послуг, рівень прибутковості, прибуток.



Рис. 1.5. Схема основних етапів формування конкурентної стратегії підприємства [37]

Етап III - аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Цей етап передбачає виявлення внутрішніх змін підприємства, яке можна розглядати як його сильні сторони, оцінку їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох галузей організації: макро-середовища - порівняння твердих ресурсів та ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікро-середовище - вивчення внутрішнього середовища тільки в конкретній стратегічній сфері управління: дослідницькі ресурси підприємства в цьому СЗГ; оцінка ефективності виробничої та маркетингової діяльності організації [37].

IV етап - аналіз зовнішнього середовища. Потрібно стежити за зовнішнім середовищем, тобто сукупністю взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний моніторинг стану факторів навколишнього середовища підприємства та розробку шляхів адаптації до їх змін. У цьому випадку найбільшу увагу слід приділити аналізу зовнішнього середовища підприємства, спрямованого на виявлення таких ситуативних характеристик: взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища; складність зовнішнього середовища; динамічне середовище; невизначеність навколишнього середовища.

Етап V - Аналіз альтернатив та вибору стратегії. Після двох попередніх етапів формувалася інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про наслідки впливу факторів навколишнього середовища, їх сили, величини та значення. Ці дані є передумовою для проведення оцінки та відбору стратегічних напрямів управління. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз повинен бути здійснений з метою виявлення та усунення існуючих недоліків, збільшення можливостей та уникнення можливих загроз. Далі необхідно визначити конкурентну стратегію, яка встановлюється з урахуванням численних чинників - сфери управління, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.



VI етап - реалізація стратегії. Вона здійснюється за такими напрямками [37]:

1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних інструментів, шляхом формування бюджету, використання системи показників та управління цілями.

Важливо, щоб всі стратегічні рішення були передані конкретним виконавцям у формі схвалених планів, розпоряджень, замовлень та інших організаційних документів.

VII етап - аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії - це комплексна оцінка кінцевих результатів використання фондів фіксованого та оборотного капіталу, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві, створювати передумови для виявлення резервів для підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх наявних на підприємстві запаси, надають інформацію про ефективність виробництва, виконують критерійну функцію.

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Аналіз обсягів і напрямів конкурентної діяльності підприємства

ТОВ «СП «СТАН - КОМПЛЕКТ» є офіційним представником провідних виробників верстатів в Україні. Основним видом діяльності по КВЕД є виробництво верстатів та інші види оптової торгівлі. Спеціалізується на поставці обладнання та комплексному підході у вирішенні технологічних завдань промислових підприємств в області створення і переоснащення виробництв. Основні види продукції: весь номенклатурний перелік металообробного обладнання, преси та заготівельне устаткування, компресорне обладнання (поршневі і гвинтові компресори), зварювальне обладнання, енергетичне обладнання, спецтехніка, вантажопідйомні пристосування, крани мостові і козлові та інше.

Однією із складових стратегічного аналізу є конкурентний аналіз. Його доцільно розпочати з визначення та аналізу головних конкурентних сил, що мають або будуть мати вплив на діяльність підприємства.

В таблиці 2.1 розглянемо тенденції розвитку машинобудівної галузі України за 2014-2017 роки.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз тенденцій розвитку машинобудівної галузі України (2014–2017 рр.)**

Показники	2014р	2015р	2016р	2017р
Індекс продукції, % до попереднього року	96,7	86,8	79,4	85,9
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	90,5	86,4	77,9	71,3
Виробництво електричного устаткування	87,7	91,1	100,9	89,8
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	97,3	95,0	88,7	87,5
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	100,5	79,6	64,3	85,0
Виробництво інших транспортних засобів	102,7	78,2	59,9	76,3

У машинобудуванні України налагоджене конкурентоспроможне виробництво авіаційної, ракетно-космічної техніки, морських і річкових суден, тут виготовляються машини й обладнання для легкої і харчової промисловості, сільського господарства, транспортного та дорожнього машинобудування.

В таблиці 2.1. за підсумками 2017 р. у машинобудівному комплексі порівняно з відповідним періодом минулого року падіння індексу промислового виробництва у цілому по машинобудуванню порівняно з 2014 р. складає 10,8 %. Внаслідок кризи обсяги реалізованої продукції у діючих цінах у 2017 році зменшилися на 29802,9 млн грн, або на 20,76 %, порівняно з 2014 роком.

Динаміку обсягу експорту продукції машинобудування розглянемо у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів і структури експорту продукції машинобудування в Україні за 2014-2017 рр.**

Товарні групи	2014р	2015р	2016р	2017р
Обсяги експорту машинобудівної продукції, млрд.дол.США				
Всього машинобудування , в т.ч.	10,38	7,36	4,78	4,35
машини, обладнання та механізми, електрообладнання	6,82	5,66	3,94	3,64
засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	3,27	1,47	0,68	0,56
прилади та апарати оптичні, фотографічні	0,29	0,23	0,16	0,15
Структура експорту продукції машинобудування за основними групами, %				
Всього, з них:	100	100	100	100
машини, обладнання та механізми, електрообладнання	65,7	76,9	82,43	83,68
засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	31,5	19,97	14,23	12,87
прилади та апарати оптичні, фотографічні	2,79	3,13	3,35	3,45
Індекси обсягів експорту порівняно з попереднім роком, %				
Всього машинобудування , в т.ч.	80,22	70,91	64,95	91,0
машини, обладнання та механізми, електрообладнання	99,27	82,99	69,61	92,39
засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	56,57	44,95	46,26	82,35
прилади та апарати оптичні, фотографічні	100,0	79,31	69,57	93,75

Так, у загальних обсягах експорту цієї продукції у 2016 р. літальні апаратів було експортовано лише на суму 190,6 млн. дол. США, а в 2017 році ця сума зменшилась більш ніж удвічі - до 78,9 млн. дол. США, склавши лише 0,2% від загального обсягу експорту. З урахуванням того, що вітчизняна аерокосмічна галузь визначається однією із найкращих у світі, Україна повинна була б мати тут значно кращі результати. І це значить, що недостатньо створювати конкурентоспроможну продукцію, необхідно докласти зусиль для її належного позиціонування на ринку.

Провідними конкурентами ТОВ «СП «Стан-Комплект» є: ПАТ «Турбоатом»; ДП «Завод «Електроважмаш»; ПАТ «ФЕД»; ПАТ «Завод «Південкабель»; ДП «Завод ім. В.О. Малишева»; ПАТ «Харківський підшипниковий завод»; ПАТ «ХМБЗ «Світло шахтаря» та ін. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Основні конкуренти ТОВ «СП «Стан-Комплект»

Назва підприємства	Характеристика
ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	Ефективна операційна діяльність, проте недостатньо ефективного використання майна підприємства та власного капіталу, достатній рівень платоспроможності
ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський завод штампів та прес-форм», ДП «Харківський електромеханічний завод ХЕМЗ»	Найбільш ринково активні підприємства із високими порівняно із середньогалузевими періодами обороту капіталу та оборотних активів, ефективна операційна та звичайна діяльність
ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Південкабель»	Функціонування на рівні беззбитковості діяльності, операційна діяльність підприємств є прибутковою за рахунок збільшення кількості замовлень, достатньо платоспроможні підприємства з низькою часткою короткострокових зобов'язань

Для аналізу конкуренції «СП «Стан-Комплект» розбивають на п'ять складових, які впливають на рівень конкуренції (модель Портера): суперництво між наявними конкурентами, загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів та послуг-замінників, здатність постачальників торгуватися, здатність покупців торгуватися.

У першу групу входять підприємства, що є прямими конкурентами в галузі. Для зміцнення своїх позицій у порівнянні з конкурентами



підприємства використовують різноманітні прийоми, інструменти конкурентної боротьби.

ПАТ «Турбоатом» є одним із флагманів вітчизняного машинобудування, що займає монопольну позицію на ринку України та СНД. Виготовляючи турбіни для електростанцій та надаючи послуги з їх повного обслуговування, підприємство забезпечує свою ефективність через підписання довгострокових контрактів. Більш 80% продукції підприємство експортує в Угорщину, Китай, Мексику. Конкурентною перевагою ПАТ «Турбоатом» є наявність власного унікального інженерноконструкторського комплексу (КБ). Підприємство залишається єдиним привабливим активом у галузі енергетичного машинобудування, який залишається в державній власності.

На величину другої складової (поява нових конкурентів) впливають: ефективний масштаб виробництва, переваги споживачів, доступ до каналів розподілу, ноу-хау в галузі виробництва, низькі витрати виробництва, державне регулювання.

Загроза товарів-замінників тим реальніше, чим більше кількість ефективних замінників виробленого товару, обсяг виробництва товарів-замінників, різниця в цінах між виробом-оригіналом і товаром-замінником на користь останнього.

Здатність постачальників торгуватися можлива у випадках, якщо: група постачальників нечисленна і більш концентрована, ніж підприємства галузі; немає товарів-замінників; товар постачальника має велике значення для підприємства; група постачальників представляє реальну загрозу інтеграції вперед, тобто готова створити власну структуру по закупівлі своєї продукції і замінити нею підприємство.

Збільшення «здібності покупців торгуватися» можливо, коли: група покупців нечисленна, сконцентрована або на покупця доводиться значна частка продажів підприємства; витрати переходу на продукцію іншого постачальника невеликі; доходи покупця низькі; якість продукції галузі не

впливає на якість продукту покупця (наприклад, упаковка), покупець має повну інформацію про галузь і продукції.

Порівняльна характеристика аналізованих підприємств за обсягами реалізації машинобудівної продукції та їх ринкові частки за результатами 2017 року наведені відповідно в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Частка ринку конкурентних підприємств на ринку за 2017 рік**

№	Показник	Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн	Відсоткові співвідношення, %
1	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	17078,9	18,0
2	ПАТ «Турбоатом»	97500,0	32,5
3	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	51734,0	22,0
4	ТОВ «СП «Стан-Комплект»	141,38	0,5
5	Інші	78234,0	27,0
6	Всього	290287,0	100,0

*Джерело: узагальнене автором*

За табл.2.4 можемо сказати, що досліджуване підприємство ТОВ «СП «Стан-Комплект» складає 0,5% доходу від реалізації на регіональному ринку машинобудування. Найбільший чистий дохід у конкурента ПАТ «Турбоатом» складає 32,5% та ПАТ «Завод ім. Фрунзе» - 22%.

Проведемо аналіз конкурентів за методом стратегічних груп. Стратегічна група конкурентів - це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами. Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі».

Для побудови КСГ ринку машинобудування розробимо допоміжну таблицю аналізу даних (табл. 2.5), в якій виділені параметри диференціації компаній. З метою забезпечення наочності виконання в таблиці 2.6 відображено:

1) Про ранжування параметрів диференціації: 1 - порівняно неважливий, 2 - порівняно важливий, 3 - важливий;

2) позначення наявності кореляції: «-» - корелюють (неможна використовувати як простір осей), «+» - не корелюють (можна розглядати як ймовірну комбінацію осей).

Таблиця 2.5

**Допоміжна таблиця для вибору осей карт стратегічних груп ринку машинобудування**

Показники		асортимент послуг	рівень співвідношення ціна/якість	розвиненість інноваційної діяльності	рівень підприємства	рівень обслуговування	маркетингова активність	технічного	темпи зростання частки ринку	ступінь диференціації послуг	розташування	імідж	географічний масштаб діяльності	наявність міжнародних програм сертифікації
		3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1
асортимент послуг	3													
рівень співвідношення ціна/якість	3	+												
розвиненість інноваційної діяльності	3	+	+											
рівень підприємства	3	+	-	+										
рівень обслуговування	3	+	-	+	-									
маркетингова активність	3	+	+	+	+	-								
рівень мат.-тех. забезпечення	2	+	-	-	+	-	+							
темпи зростання частки ринку	2	+	+	-	+	-	-	+						
ступінь диференціації послуг	2	-	+	-	+	+	-	+	+					
розташування	2	+	-	+	+	+	+	+	+	+				
Імідж	2	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+			
географічний масштаб діяльності	1	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-		
наявність міжнар. програм сертиф.	1	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	

■ – пари параметрів, що є найбільш важливими для подальшого аналізу;

■ – пари параметрів, деякі комбінації яких мають бути враховані для повного аналізу

За даними критеріями підприємства розподілились на шість стратегічних груп.

До першої стратегічної групи входять провідні підприємства, які пропонують широкий асортимент навчальних послуг, що викладаються



лекторами високого рівня. Ці організації відрізняються високим співвідношенням ціна/якість та високим рівнем обслуговування, порівняно високою маркетинговою активністю та широким географічним масштабом діяльності. А саме: ТОВ «СП «Стан-Комплект»; ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський підшипниковий завод»; «Харківський електроапаратний завод»;

Члени другої групи характеризуються широким асортиментом послуг; зручним розташуванням; розвиненістю інноваційної діяльності. На середньому рівні в них знаходяться матеріально-технічне забезпечення, ступінь диференціації послуг, співвідношення ціна/якість, лектори, темпи зростання частки ринку. А саме: ПАТ «Завод ім. Фрунзе»; Філія ІЗОВАТ.

Організації третьої стратегічної групи характеризуються порівняними розвиненістю інноваційної діяльності та зручністю розташування, але низькою маркетинговою активністю та порівняно низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення. До третьої групи: ПАТ «Харківський завод штамів та прес-форм»; ДП «Харківський електромеханічний завод ХЕМЗ»; ТОВ ОБІО.

До четвертої стратегічної групи належать підрозділи маючи широкий асортимент послуг та зручне розташування, вони характеризуються низьким рівнем лекторів, обслуговування, матеріально-технічного забезпечення, співвідношення ціна/якість, нерозвиненістю інноваційної діяльності, низькою маркетинговою активністю та темпами зростання частки ринку. До четвертої групи: ПАТ «ХТЗ»; ПАТ «Електромашина»; Київ ПТК 10.

П'ята стратегічна характеризується середнім асортиментом послуг та низьким рівнем лекторів. Більшість параметрів диференціації - обслуговування, співвідношення ціна/якість, маркетингова активність, темпи зростання частки ринку, матеріально-технічне забезпечення, ступінь диференціації послуг - знаходяться між середнім та низьким рівнем. А саме: ІБФ Миколаїв; ТД ОБІО Київ; дрібні оператори.

Шоста стратегічна група характеризується вузьким асортиментом та низьким рівнем лекторів, обслуговування, співвідношення ціна/якість, темпами зростання частки ринку. Між низьким та середнім рівнем знаходяться маркетингова активність, ступінь диференціації послуг, рівень матеріально-технічного забезпечення, розвиненість інноваційної діяльності. Географічний масштаб діяльності - місцевий, розташування - порівняно зручне, імідж - відсутній. До шостої групи: ПАТ «Автрамат»; ПАТ «Південкабель».

Таким чином, на основі табл. 2.5 побудовано карта стратегічних груп в просторі таких осей:

- «асортимент послуг - співвідношення «ціна/якість»,
- «асортимент послуг - розвиненість інноваційної діяльності»,
- «асортимент послуг - рівень лекторів»,
- «асортимент послуг - рівень обслуговування»,
- «асортимент послуг - маркетингова активність»,
- «співвідношення «ціна/якість» - розвиненість інноваційної діяльності»,
- «співвідношення «ціна/якість» - маркетингова активність»,
- «розвиненість інноваційної діяльності - рівень лекторів»,
- «розвиненість інноваційної діяльності - рівень обслуговування»,
- «розвиненість інноваційної діяльності - маркетингова активність»,
- «рівень лекторів - маркетингова активність» (рис. 2.1).

На базі проведених досліджень можна стверджувати, що побудова КСГ надає структуроване бачення конкуренції на ринку, сприяє виявленню слабких сторін та можливих конкурентних переваг підприємств на основі аналізу відповідних параметрів. Наше підприємство ТОВ «СП «Стан-Комплект» відноситься до першої стратегічної групи: підприємство пропонує свої послуги по забезпеченню підприємств промисловим устаткуванням, інструментами та оснащенням.



Рис. 2.1. Карта стратегічних груп ринку машинобудування, 2017 рік

Наступним методом дослідження є PEST-аналіз, який призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку машинобудування (табл. 2.6).

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя.

Отже, виходячи з результатів PEST - аналізу можна сказати, що середовище для діяльності ТОВ «СП «Стан-Комплект» є достатньо привабливим, економічному зростанню сприяє стійке політичне становище у країні, відкрита зовнішня політика розширює можливості співпраці з іноземними компаніями.



Таблиця 2.6

**PEST-аналіз ТОВ «СП «Стан-Комплект»**

Економічні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загрозливо висока інфляція</li> <li>2. Нестабільний курс гривні</li> <li>3. Нестача обігових коштів у підприємств</li> <li>4. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків</li> <li>5. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається</li> <li>6. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси)</li> <li>7. Низька рентабельність виробництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення чисельності фахівців і робітників</li> <li>2. Скорочення працездатного населення</li> <li>3. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності</li> <li>4. Зниження привабливості праці в машинобудуванні</li> <li>5. ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам машинобудування і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств</li> </ol>
Політичні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів</li> <li>2. Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту</li> <li>3. Недовіра суспільства до влади і її органів</li> <li>4. У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Україна не є лідером у передових напрямках науки машинобудування</li> <li>2. Значне зношування активної частини основних засобів</li> <li>3. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва</li> <li>4. Незначна інноваційна активність Підприємства</li> </ol>

За допомогою SWOT-аналізу проведемо оцінку сильних і слабких властивостей галузі стосовно можливостей і погроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи ТОВ «СП «Стан-Комплект» та можливі шляхи їх реалізації (табл. 2.7). SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, та дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища.

Успіх ТОВ «СП «Стан-Комплект» пояснюється наступним - її якістю - усі цехи підприємства модернізувалися і переоснастилися, за рахунок чого якість продукції стабільно тримається на досить високому рівні.

До складу ринкових структур з високим рівнем монополізації (неприродної) серед підгалузей машинобудування фахівці Антимонопольного комітету України відносять тільки ринок продукції

автомобілебудування, олігополістичний характер якого в цілому визначається як високою технологічною складністю та капіталоємністю даного виробництва, так і встановленням з боку держави штучних обмежень для дешевого доступу до вітчизняних споживачів автомобілів, виготовлених іноземними виробниками.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз ТОВ «СП «Стан-Комплект»**

Слабкі властивості	Погрози зовнішнього ринкового середовища
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня конкурентоспроможність продукції</li> <li>2. Відсутність системи сервісного Обслуговування (як правило, сервісне обслуговування передбачає контракти)</li> <li>3. Експорт переважно в країни СНД</li> <li>4. Нестача оборотних коштів</li> <li>5. Відсутність конкурентоспроможності і мала популярність на світових ринках</li> <li>6. Низька ефективність просування на закордонні ринки</li> <li>7. Продукція переважно є неконкурентоспроможною з продукцією розвинених країн</li> <li>8. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів, фахівців і робітників</li> <li>9. Низька продуктивність праці</li> <li>10. Низька інноваційна активність</li> <li>11. Високий рівень зношення активної частини основних фондів</li> <li>12. Низька інвестиційна привабливість</li> <li>13. Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток</li> <li>14. Не сформовано корпоративну культуру компаній на інноваційний розвиток</li> <li>15. Відсутність портфеля перспективних розробок продукції для запровадження у виробництво</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції на ринках СНД</li> <li>2. Зростання світової фінансової кризи</li> <li>3. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Японія, Індія, Південно-Східна Азія</li> <li>4. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами</li> <li>5. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку підприємства</li> <li>6. Зростання цін на продукти</li> <li>7. Нестабільність курсів світових валют</li> </ol>
Сильні властивості	Можливості в зовнішньому ринковому Середовищі
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність випуску унікальної продукції, що має попит на зовнішніх ринках</li> <li>2. Збереглися традиції та досвід виробництва продукції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно стабільний попит на ринку країн СНД</li> <li>2. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки</li> <li>3. Можливість поживлення внутрішнього ринку України</li> </ol>

Позитивною ознакою, що свідчить про достатній рівень конкурентності більшості ринків машинобудівної продукції, можна вважати також обмеженість практики використання інструментарію захисту конкуренції з боку Антимонопольного комітету України щодо підприємств галузі.

Слід, проте, відзначити, що конкурентна ситуація на ринках продукції машинобудування відрізняється дуже складними умовами, пристосування до яких вимагає від вітчизняних підприємств галузі надзвичайної активізації зусиль, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій та підтримку сталості конкурентних переваг.

Переважає більшість машинобудівних підприємств здійснює виробничо-збутову активність на ринках з олігополістичною структурою або з домінуючою присутністю. Гострота конкуренції на національних ринках машин та обладнання посилюється також через присутність на них достатньо широкої товарної пропозиції з боку іноземних учасників.

Індекс Херфіндаль-Хіршмана (англ. Herfindahl-Hirschman Index або ННІ) — індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку (англ. market dominance). Цей індекс розраховується за такою формулою:

$$P = \sum_{k=1}^N P_k^2 \quad (2.1)$$

де  $P_k$  — ринкова доля компанії, а  $N$  — кількість усіх компаній.

Таблиця 2.8

**Структурні передумови розвитку конкуренції на ринку машинобудування України**

Рік	Кількість підприємств	Обсяги виробництва продукції, робіт, послуг у наявних цінах (без ПДВ), млн. грн.	Індекс концентрації ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	Індекс концентрації ПАТ «Турбоатом»	Індекс концентрації ТОВ «СП «Стан-Комплект»
2015 р	4546	140539,3	0,0039	0,0071	0,0001
2016 р	5103	130290,2	0,0035	0,0063	0,00009
2017 р	4460	142507,7	0,004	0,0073	0,0001

Джерело: розраховане автором



При аналізі індексу Херфіндаля-Хіршмана за машинобудівною галуззю ми бачимо, що на протязі всього періоду даний показник був менший 0,1, тобто ринок можна віднести до неконцентрованого. Однак зазначимо, що даний індекс становиться менш чутливим до зміни кількості підприємств, чим більше кількість підприємств в галузі.

Сила конкурентних позицій національних виробників у ринковому суперництві звичайно визначається або поглибленим характером спеціалізації при виготовленні машин і обладнання для задоволення специфічних потреб покупців, або через стійкий характер встановлених коопераційних зв'язків із споживачами, або (на жаль, у обмеженій кількості випадків) через достатньо високий рівень конкурентоспроможності продукції, яка виробляється.

При аналізі індексу Херфіндаля-Хіршмана за визначеними секторами ринку за табл.2.8 ми бачимо, що протягом усього періоду даний показник найкращий в ПАТ «Турбоатом».

Простеживши динаміку індексу ТОВ «СП «Стан-Комплект» можна сказати, що спостерігається періодичне зниження та зростання згаданого показника тільки в 2017 році. Чим менші значення приймає індекс Херфіндаля-Хіршмана, тим сильніша конкуренція на ринку, менше концентрація і слабкіше ринкова влада підприємства.

За рівнем значущості машинобудівна галузь відіграє провідну роль в національній економіці з точки зору прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу, економічного розвитку, забезпечення необхідно соціального розвитку та екологізації виробництва.

## **2.2. Аналіз ефективності конкурентної діяльності підприємства**

Аналіз ефективності конкурентної діяльності підприємства розпочнемо з дослідження його майнового стану.

Як видно з таблиці 2.9 активи підприємства складаються з необоротних та оборотних активів. Тому найточніше загальну структуру активів характеризує коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів.

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2015-2017 рр.**

Показники	Значення, тис.грн			Ланцюговий ріст, тис.грн		Ланцюговий темп росту, %		Ланцюговий темп приросту, %	
	2015р	2016р	2017р	2016р	2017р	2016р	2017р	2016р	2017р
Необоротні активи	30130	27787	65200	37413	-2343	234,64	92,22	134,64	-7,78
Нематеріальні активи	6	2	22	20	-4	1100,00	33,33	1000,00	-66,67
Основні засоби	18785	19248	56641	37393	463	294,27	102,46	194,27	2,46
Інші необоротні активи	11339	8537	8537	0	-2802	100,00	75,29	0,00	-24,71

У таблиці 2.9 наведені абсолютні величини за видами активів, зміна абсолютних величин, значення та зміна коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів за звітний період.

Аналізуючи динаміку, можна зробити висновок, що збільшились необоротні активи на 37413 тис.грн. за 2016 рік, та зменшились на 2343 тис.грн. - за 2017 рік.

А саме: нематеріальні активи в 2016 році зменшились на 4 тис.грн., а в 2017 році збільшились на 20 тис.грн., основні засоби збільшились на 463 тис.грн та 37393 тис. грн. Інші необоротні активи в 2017 році не змінилися.

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2015-2017 рр.**

Показники	Значення, тис.грн			Ланцюговий ріст, тис.грн		Ланцюговий темп росту, %		Ланцюговий темп приросту, %	
	2015р	2016р	2017р	2016р	2017р	2016р	2017р	2016р	2017р
Оборотні активи	127007	169774	144814	-24960	42767	85,30	133,67	-14,70	33,67
Запаси	54617	85299	70529	-14770	30682	82,68	156,18	-17,32	56,18
Дебіторська заборгованість за продукцію	33634	12252	18815	6563	-21382	153,57	36,43	53,57	-63,57
За авансами	2517	4546	5836	1290	2029	128,38	180,61	28,38	80,61
З бюджетом	745	407	271	-136	-338	66,58	54,63	-33,42	-45,37
Грошові кошти	4190	10126	2767	-7359	5936	27,33	241,67	-72,67	141,67
Інші оборотні активи	31304	57144	46596	-10548	25840	81,54	182,55	-18,46	82,55

За таблицю 2.10 можемо сказати, що оборотні активи навпаки зменшились на 24960 тис.грн. за 2016 рік та збільшились на 42767 тис.грн. в 2017 рік. Дебіторська заборгованість збільшилась на 6563 тис.грн., грошові кошти зменшились на 7359 тис.грн., інші оборотні засоби зменшились на 10548 тис.грн

Отже, підприємство перерозподілило свої засоби таким чином, що збільшилась питома вага їх мобільної частини (поточних активів). Така структура активів свідчить про можливість прискорення оборотності оборотного капіталу. В той же час зменшення частки основного капіталу може бути результатом звуження виробничої діяльності.

Як видно з таблиці 2.11. власний капітал на кінець року зменшується на 3604 тис.грн. за 2017 рік та на 1615 тис.грн. за 2016 рік внаслідок збільшення



усіх його складових. Поточні зобов'язання зменшують величину власного капіталу, що підтверджує основне рівняння балансу.

Таблиця 2.11

**Аналіз динаміки джерел фінансування ТОВ «СП «Стан-Комплект»  
за 2015-2017 рр.**

Показники	Значення, тис.грн			Ланцюговий ріст, тис.грн		Ланцюговий темп росту, %		Ланцюговий темп приросту, %	
	2015р	2016р	2017р	2016р	2017р	2016р	2017р	2016р	2017р
Власний капітал	42661	39057	37442	-1615	-3604	95,87	91,55	-4,13	-8,45
Довгострокові зобов'язання	23346	23346	23346	0	0	100,00	100,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	91130	135158	149226	14068	44028	110,41	148,31	10,41	48,31

На кінець року довгострокові зобов'язання залишились однакові у величині усіх зобов'язань, що свідчить про широке використання підприємством довгострокових джерел фінансування. Поточні зобов'язання збільшились на 44028 тис.грн за 2017 рік та на 14068 тис.грн за 2016 рік.

Аналіз структури витрат за елементами передбачає визначення питомої ваги окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінку їх зміни за звітний період.

За таблицею 2.12 проаналізуємо структуру витрат ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2015-2017 рр.

За даними таблиці 2.12 можна дійти висновку, що загальні витрати порівнюючи зменшились. Але структура витрат суттєво не змінилася. Найбільшу питому вагу у структурі фактичних витрат займали матеріальні витрати - 20,56%, 8,87%, 24,46% та інші операційні витрати.

Таблиця 2.12

**Структура операційних витрат ТОВ «СП «Стан-Комплект» за  
2015-2017 рр.**

Показники	Значення, тис.грн			Структура, %			Зміни в структурі, п.п.	
	2015р	2016р	2017р	2015р	2016р	2017р	2016р	2017р
Матеріальні затрати	8269	5144	12027	20,56	8,87	24,46	-11,69	15,59
Витрати на оплату праці	3257	3712	4557	8,10	6,40	9,27	-1,70	2,87
Відрахування на соціальні заходи	1134	802	1003	2,82	1,38	2,04	-1,44	0,66
Амортизація	3973	4608	2092	9,88	7,94	4,25	-1,93	-3,69
Інші операційні витрати	23591	43736	29489	58,65	75,40	59,98	16,76	-15,43
БАЛАНС	40224	58002	49168	100	100	100		

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань - короткострокової кредиторської заборгованості. Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.13

**Показники ліквідності ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2015-2017 рр.**

Показник	Значення показників			Ланцюговий ріст, тис.грн	
	2015р	2016р	2017р	2016р	2017р
Найбільш ліквідні активи	4190	10126	2767	5936	-7359
Швидко реалізовані активи	66871	67581	61827	-710	-5754
Повільно реалізовані активи	54617	85299	70529	30682	-14770
Важко реалізовані активи	28718	26375	63788	-2343	37413
Найбільш термінові зобов'язання	7689	21987	24152	14298	2165

Продовження табл. 2.13

Короткострокові пасиви	83441	113171	125074	29730	11903
Довгострокові пасиви	23346	23346	23346	-	-
Постійні пасиви	42661	39057	37442	-3604	-1615
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,07	0,02	0,02	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,57	0,43	-0,21	-0,14
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,38	1,20	0,91	-0,18	-0,29

За допомогою таблиці 2.13 зробимо певні висновки. Коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню, але підприємство в змозі погасити поточні зобов'язання за рахунок його оборотних засобів. На кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,38 грн., 1,20 грн., 0,91 грн. оборотних активів.

Про задовільний стан платоспроможності підприємства свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності, який становить 0,78 грн., 0,57 грн., 0,43 грн., що відповідає його нормативному значенню і свідчить про можливість повністю погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторської заборгованості).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,05, 0,07, 0,02. Протягом звітного періоду грошові кошти і поточні зобов'язання підприємства зменшились. Цей показник свідчить про те, що на 2017 рік 1% поточних зобов'язань підприємство може негайно погасити. Слід відзначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах значно менших, ніж визначений норматив.

Розрахуємо показники ділової активності у таблиці 2.14.

За даними таблиці 2.14 спостерігаємо збільшення коефіцієнта оборотних активів, а саме коефіцієнт визначає кількість оборотів протягом звітного року: 0,8 та 0,9 оборотів. Цей показник характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів.



Таблиця 2.14

**Показники ділової активності ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2015-2017 рр.**

Показник	Значення показників			Ланцюговий ріст, тис.грн	
	2015	2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	0,7	0,8	0,9	0,2	0,1
Період одного обороту обігових коштів (днів)	509	450	368	-59	-82
Коефіцієнт закріплення	1,41	1,25	1,02	-0,16	-0,23
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті/рік)	1,64	1,59	2,0	-0,05	0,41
Період одного обороту запасів (днів)	219	226	180	7	-46
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	21,4	13,4	51,1	-8	37,7
Тривалість періоду обороту грошових коштів	17	27	7	10	-20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	1,5	2,2	2,3	0,7	0,1
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	240	164	153	-76	-11
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів	0,47	0,36	0,41	-0,11	0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,4	4,2	4,1	-2,2	-0,1
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	120	93	76	-27	-17
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	0,57	0,68	0,67	0,11	-0,01

Коефіцієнт оборотних запасів збільшення на 0,41 за 2017 рік та зменшення 0,05 за 2016 р., характеризуючи кількість днів протягом яких виробничі запаси проходять усі стадії одного кругообігу. Показник показує, що підприємство не має надлишків запасів.

Коефіцієнт оборотності грошових коштів також зменшився на 8,0 грн за 2016 рік, але в 2017 році збільшився на 37,7 грн. це говорить про зниження оборотності активів на підприємстві. Коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості збільшився, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився.

Здійснюючи господарську діяльність підприємство повинно намагатися не лише прискорити рух капіталу, але й отримувати максимально його віддачу.

Для аналізу прибутковості підприємства доцільно використовувати комплекс показників.

Перш за все, це показник чистого прибутку в динаміці, який відповідно до чинних стандартів бухгалтерського обліку визначається шляхом додавання до фінансового результату від звичайної діяльності після оподаткування надзвичайних доходів та віднімання надзвичайних витрат і податку з надзвичайного прибутку.

Таблиця 2.15

**Показники прибутковості ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2015-2017 рр.**

Показник	Значення показників			Ланцюговий ріст, тис.грн	
	2015р	2016р	2017р	2016р	2017р
Cash-flow, тис. грн.	4468	1004	1254	-3464	250
Рентабельність капіталу (активів), %	0,3	-2,1	-0,4	-2,4	1,7
Рентабельність поточних активів, %	0,4	-2,1	-0,4	-2,3	1,7
Рентабельність власного капіталу	1,16	-9,22	-2,24	-10,38	6,98
Рентабельність основних засобів	2,64	-18,72	-1,48	-21,36	17,24
Рентабельність продаж (реалізованої продукції)	0,55	-2,65	-0,59	-3,2	2,06
Рентабельність обсягу продаж	0,99	-2,86	-0,95	-3,85	1,91
Рентабельність основної діяльності	26,6	9,7	16,6	-16,9	6,9
Виробнича рентабельність	1,26	-3,1	-1,1	-4,36	2,0

Наведені в таблиці 2.15 дані свідчать про малоефективну господарську діяльність підприємства. Підприємство у якого сума продажу перевищує витрати на виробництво, управління підприємством і продаж продукції, називають прибутковим. Але наше підприємство збиткове, тому що

рентабельність з знаком «-». Так з даних видно, що рентабельність основної діяльності зменшилась на 16,9% , виробнича рентабельність на 4,36%. Проте зменшення розміру цих показників свідчить про зменшення ефективності господарювання підприємства. Водночас показники рентабельності роботи підприємства не забезпечують достатньо високі доходи працівникам і власникам.

Таким чином, можна сказати, дійсно фінансовий стан знаходиться на неналежному рівні. Але не потрібно зупинятись на досягнутому. Потрібно постійно знаходити шляхи для вдосконалення виробничих процесів на виробництві, впроваджувати нові технології, вдосконалювати види продукції і постійно видавати на ринок нові види.

### **2.3. Оцінка стану планування та ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Конкурентна стратегія ТОВ «СП «Стан-Комплект» передбачає проведення порівняльного аналізу ресурсів підприємства (фінансових, технічних та управлінських) з аналогічними ресурсами головних конкурентів; аналіз усіх підконтрольних аспектів виходу підприємства на ринок (продукція/послуги підприємства, елементи маркетинг-міксу, створення цінності для покупця); визначення цільових ринків, при зверненні до яких вигода для покупця повинна отримати форму; формування у рамках певного горизонту планування.

З урахуванням викладеного стратегічне планування вимагає оцінки кожного з вхідних до складу підприємства виробництв, щоб зробити висновок про доцільність їх розширення, збереження, припинення або пожинання плодів їх діяльності.

На сьогодні відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, про те у світі існує декілька підходів



до визначення цієї оцінки, один з яких є графічно-математична методика. При побудові цієї моделі виділяються структурні елементи, такі як: категорія конкурентоздатності підприємства і конкурентоздатності товару. Як основні критерії конкурентоздатності підприємства можна в узагальненому виді запропонувати оцінну категорію - «цінність підприємства як господарюючого суб'єкта».

Кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється, а тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. В сукупності різноманітних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можна помітити їхній поділ на двох груп: ті, котрі піддаються керуванню з боку керівництва підприємства, і ті, котрі такому керуванню не піддаються. Це поділ важливий з погляду прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного й іншого планування, створення цілей.

Для визначення конкурентоздатності ТОВ «СП «Стан-Комплект» скористаємося традиційним способом, який включає наступні етапи:

Етап 1. Визначення характеристик «ідеального» виробу цільового сегмента. При розробці анкети встає питання кількості параметрів, що описують послугу.

Тому що опитуваними є споживачі, то в даному випадку «ідеальний» виріб продукції для цільового сегменту повинний бути описано показниками соціального призначення, фундаментальними показниками, показники надійності в споживанні.

Задача опитуваних складалася у виборі найбільш значимих для них характеристик і їхнє ранжирування (розподіл у порядку убавання значимості). Ранжирування проводиться по наступній методиці: найбільш значимій характеристиці привласнюється значення рангу (табл.2.16).

Після того, як визначені показники, необхідно визначити оцінку значення кожного з них у «ідеальному» виробі продукції, що дозволяють сформувати для представників цільової аудиторії споживчі властивості.

Таблиця 2.16

**Основні критерії конкурентоспроможності продукції ТОВ «СП  
«Стан-Комплект»**

№ п/п	Показник	Шкала виміру показника	Ранг середньозваженої
1	Продукт	Так, ні	7
2	Ціна	Висока, середня, низька	6
3	Комфорт (умови оплати)	Зручний, достатній, незручний, тісний	2
4	Наявність енергозберігаючих	Так, ні	5
5	Репутація	Висока, середня, низька	10

Етап 2. Порівняння продукції і її пріоритетних конкурентів та з параметрами «ідеальної» продукції. Реалізація даного етапу можлива досліджуванні продукції, представленої на ринку. Кожен товар конкурента пропонувався оцінити по показниках «ідеального» товару, використовуючи 5 бальну шкалу і наступною ланкою було визначення середньої зваженої, а результати представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Експертні оцінки показників споживчих властивостей ТОВ «СП  
«Стан-Комплект» та його конкурентів**

Фактори конкурентоздатності		Досліджувані підприємства			
		ТОВ «СП «Стан-Комплект»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
1	Продукт	5	3	2	4
2	Ціна	4	4	4	3
3	Комфорт (умови оплати)	5	2	4	2
4	Наявність енергозберігаючих технологій	2	4	3	4
5	Репутація	3	5	4	3

Далі дослідження будемо проводити методом розрахунку одиничних і групових показників.

Розрахуємо по кожному показнику одиничний показник конкурентоздатності ( $q_i$ ) продукту стосовно еталона і зведений індекс конкурентоздатності кожного конкурента за споживчими показниками.

Аналіз таблиці 2.18 показує, що з чотирьох підприємств, які виробляють продукцію за споживчими показниками до ідеального виду близько знаходиться ПАТ «Завод ім. Фрунзе», потім інші підприємства.

Таблиця 2.18

**Визначення зведеного індексу конкурентоздатності та її конкурентів за споживчими показниками**

Показники	Індекс $q_i$				Вага $a_i$	$q_i \cdot a_i$			
	ТОВ «СП «Стан-Комплект»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»		ТОВ «СП «Стан-Комплект»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
1	0,6	0,6	0,4	0,8	0,07	0,042	0,042	0,028	0,056
2	0,8	0,8	0,8	0,6	0,01	0,0008	0,0008	0,0008	0,006
3	1	0,4	0,8	0,4	0,09	0,09	0,036	0,072	0,09
4	0,4	0,8	0,6	0,8	0,15	0,06	0,12	0,09	0,06
5	0,6	1	0,8	0,6	0,13	0,078	0,13	0,104	0,078
Зведений індекс конкурентоздатності					1	0,6038	0,7608	0,6568	0,600

Таким чином, ТОВ «СП «Стан-Комплект» поступається продукції «ПАТ «Завод ім. Фрунзе» по наступним споживчих властивостях: універсальність використання, якість.

Етап 3. Розрахунок конкурентоздатності за економічними показниками. При порівнянні послуг за економічними показниками візьмемо за базу порівняння ціну та визначимо конкурентоздатність цін інших торговців щодо



цін нашого підприємства, а аналіз результатів оцінки представимо в таблиці 2.19.

Опираючись на дані таблиці 2.19, можна сказати, що по економічному показнику «ПАТ «Завод ім. Фрунзе» є більш конкурентоздатним, чим аналоги, інших підприємств.

Таблиця 2.19

**Визначення зведеного індексу конкурентоздатності та її конкурентів за економічними показниками**

Показник	ТОВ «СП «Стан-Комплект»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	Розрахунок	a <sub>i</sub>	q <sub>i</sub> • a <sub>i</sub>			
							ТОВ «СП «Стан-Комплект»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
Ціна за 1 т	7003,9	7004,85	7003,5	7003,21	1	1	1	1,078	0,93	0,82

Етап 4. Розрахунок конкурентоздатності за споживчими показниками.

Узагальнений показник стабільності якості складається з оцінки: рівня виконання виробу, надійності і довговічності виробу, гарантованого терміну.

Для оцінки рівня виконання цього етапу проведемо експертне опитування продавців на предмет скарг, які надходять від покупців про недоліки отриманих послуг, що купуються ними, а також по числу рекламаций.

На основі даних таблиці 2.20 розрахуємо груповий зведений параметричний індекс конкурентоздатності по показниках стабільності якості.

Отже, аналіз даних таблиці 2.20 показує, що показники стабільності якості є найбільш конкурентоздатними.

Таблиця 2.20

**Розрахунок параметричних індексів конкурентоздатності по показнику стабільності якості**

Показник	Бальна оцінка, $q_i$				Р а н г $a_i$	$q_i \cdot a_i$			
	ТОВ «СП «Стан-Комплект»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»		ТОВ «СП «Стан-Комплект»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
Число скарг	1	1	1/3	1/3	0,4	0,4	0,4	0,13	0,13
Число ...	1	1/3	1/3	1	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3
Ступінь збереження основних параметрів у часі	1	1	2/3	1/3	0,2	0,2	0,2	0,13	0,7
Зведений індекс конкурентоздатності						1	0,8	0,46	0,65

Етап 5. Визначення конкурентоздатності за технічними показниками. Оцінка конкурентоздатності по показнику технічність практично важко здійсненна, бо проблема складається у відсутності інформації про трудомісткість і матеріалоемність продукції.

Таблиця 2.21

**Визначення відносних переваг у конкуренції**

Показник конкурентоспроможності	Від. вага	ТОВ «СП «Стан-Комплект»		ПАТ «Харківський підшипниковий завод»		ПАТ «Турбоатом»		ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	
		Q	Загальна оцінка	Q	Загальна оцінка	Q	Загальна оцінка	Q	Загальна оцінка
1. споживчі	40	1	0,4	1,26	0,504	1,087	0,435	0,993	0,39
2. сталість якості	20	1	0,2	0,8	0,16	0,46	0,092	0,65	0,13
3. технічні	10	1	0,1	1,15	0,115	0,868	0,0868	0,934	0,09
4. економічні	30	1	0,3	1,078	0,323	0,93	0,279	0,82	0,24
Разом	100		1		1,1024		0,8928		0,86

Отже, з розглянутих підприємств найбільш конкурентоздатні в рамках розглянутої стратегічної групи підприємств, яка займає найбільшу частку

ринку є «ПАТ «Завод ім. Фрунзе», а ТОВ «СП «Стан-Комплект» знаходиться на другому місці.

Визначення конкурентної стратегії дуже важливо для підприємства тому, що не можна ухвалювати рішення по приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізує.

ТОВ «СП «Стан-Комплект» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності. Тому. На наш погляд, необхідно обрати стратегію інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів компанії - інтенсивний ріст.

Таблиця 2.22

**Конкурентні маркетингові стратегії ТОВ «СП «Стан-Комплект»**

Інтенсивна	Інтеграційна	Диверсифікаційна
1. Глибоке впровадження на ринок: - встановлення нижчих цін; - проведення акції; - запровадження нової реклами на телебаченні та радіо; - встановлення порівняно низької ціни. 2. Розширення меж ринку: - надання знижки споживачам тих регіонів, де найнижчий попит на продукції. 3. Вдосконалення товару: - вдосконалення обладнання на підприємстві; - покращення системи управління якістю продукції.	1. Регресивна (зворотна) інтеграція: - налагодити постачання сировини. 2. Прогресивна (пряма) інтеграція: - поставити під жорсткий контроль виконавців підприємства. 3. Горизонтальна інтеграція: - купівля підприємства що мають схожі канали реалізації та процес виробництва; - поєднання конкуруючих послуг, що мають схожі канали реалізації або процес виробництва.	1. Концентрична (вертикальна) диверсифікація: - розробка та введення в продаж нових видів продукції. 2. Горизонтальна диверсифікація: - створення нової унікальної продукції. 3. Конгломератна диверсифікація: - випуск продукції з логотипом компанії.

Матриця «товар - ринок» призначена для генерації стратегії, спрямованої на реалізацію маркетингових цілей компанії, і передбачає використання однієї з чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: глибоке проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток товару; диверсифікація.



Стратегія глибокого проникнення на ринок (згідно до матриці розвитку товару і ринку І. Ансоффа) найбільше підходить компанії. Вона означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках.

Таблиця 2.23

### Матриця розвитку товару/ринку

Товар \ Ринок	Старий	Новий
Старий	Стратегія проникнення на ринок (експансія)	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку продукції	Стратегія диверсифікації

Може бути реалізована за двома напрямками:

1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:

- заповнити споживача збільшити обсяг споживання послуг,
- заповнити споживача збільшити частоту використання;

2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- розвиток збутової мережі.

Так як ТОВ «СП «Стан-Комплект» прагне у перспективі стати лідером на ринку, то відносно конкурентів їй необхідно обрати стратегію підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. А це означає, що збільшення ринкової долі ТОВ «СП «Стан-Комплект» можливе за умови зменшення

часток конкурентів. Це досить агресивна стратегія, проте в умовах ринку вона ефективна.

ТОВ «СП «Стан-Комплект» використовує у своїй практиці канали нульового рівня та одно рівневі канали. Тобто складає контракти безпосередньо в офісах та залучає агентів.

Прямим каналам розподілу варто віддати перевагу за таких обставин:

- обсяг продажу виправдовує витрати на прямий збут;
- споживачі, для яких призначаються послуги, зосереджені в одному регіоні;
- послуги є вузькоспеціалізованими та виготовляються на замовлення споживача, що потребує прямих контактів зі споживачами (для внесення змін до конструкції, для високоспеціалізованого сервісу тощо);
- ціна на послуги змінюється, і ці зміни потрібно постійно враховувати.

*Таблиця 2.24*

**Термін організації маркетингової програми ТОВ «СП «Стан-Комплект»**

№	Заходи	Термін
1	Навчання персоналу	01.02.2017 – 04.04.2017
2	Розробка нових видів продукції	01.03.2017 – 05.05.2017
3	Залучення більшої кількості споживачів	01.04.2017 – 01.06.2017
4	Реклама	01.05.2017 – 01.08.2017
5	Розвиток інформаційного центру обслуговування клієнтів	01.06.2017 – 01.09.2017
6	Робота над веб-сайтом підприємства	01.10.2017 – 01.11.2017

Фінансове забезпечення маркетингової діяльності здійснюється з прибутків. Здійснена маркетингова програма для ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2017 рік передбачала вкладання коштів. Розрахунок загальної суми витрат здійснений на основі підрахунку витрат на окремі маркетингові заходи.

Враховуючи рівень щорічного прибутку підприємства, обсяг необхідних коштів становить 250 тис.грн. на рік.

Розподіл бюджету за напрямками маркетингової програми наведений у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

### Бюджет на маркетингові заходи за напрямками

Заходи	Обсяг коштів, тис. грн.
1. Впровадження нових видів продукції (навчання персоналу, купівля об'єктів інтелектуальної власності тощо)	95
2. Залучення більшої кількості посередників (агентів), що здійснюють укладання договорів	30
3. Надання різноманітних знижок	20
4. Реклама	90
5. Покращення зовнішнього вигляду і рівня комфорту офісів	10
6. Розвиток інформаційного центру обслуговування клієнтів	3
7. Робота над веб-сайтом підприємства	2

Зробимо економічну оцінку програми на основі показників NPV, PP, PI, IRR.

Формула розрахунку NPV наступна:

$$NPV = \sum P_k / (1+i)^k - \sum IC_j / (1+i)^j \quad (2.2)$$

де  $j$  – рік інвестування;

$i$  – процентна ставка;

$IC_j$  – разові інвестиції;

$P_k$  – річні грошові надходження в  $k$ -році реалізації проекту.

Розрахуємо строк окупності вкладень за формулою:

$$\sum IC = \sum P_k / (1+i)^k \quad (2.3)$$

Розрахуємо індекс доходності за формулою:

$$PI = \sum P_k / (1+i)^k / \sum IC / (1+i)_j \quad (2.4)$$

Внутрішня норма прибутковості розраховується за формулою:

$$IRR = i_1 + NPV_1 / (NPV_1 + NPV_2) \cdot (i_2 - i_1) \quad (2.5)$$



Таблиця 2.26

**Економічна оцінка маркетингової програми ТОВ «СП «Стан-Комплект»**

№	Показники	Значення
1	Річні грошові надходження, тис.грн	300,0
2	Разові інвестиції, тис.грн.	250,0
3	$i_1$ , %	19,0
4	$i_2$ , %	16,0
5	Загальна продисконтована сума витрат	534,07
6	Продисконтована сума доходу	462,37
7	NPV	106,8
8	IC, роки	2,4
9	PI	1,2
10	IRR	17,7

При такій ставці кредиту ТОВ «СП «Стан-Комплект» окупить затрати на програму маркетингу.

Контроль за виконанням маркетингової програми здійснюють керівники підрозділів ТОВ «СП «Стан-Комплект», а безпосереднє виконання здійснюватимуть фахівці-маркетологи, що входять до складу штату підприємства.

У випадку змін зовнішнього середовища підприємства програма може бути переглянута як у сторону збільшення бюджету, так і в сторону зменшення обсягу коштів.

Можуть бути змінені маркетингові засоби стимулювання, збуту, види виконуваних робіт. Наприклад, дорога реклама на біг-бордах може бути виключена при нестачі коштів, а замість неї застосовані більш доступні форми.

За проведеним дослідженням, можемо сказати, що наше підприємство ТОВ «СП «Стан-Комплект» відноситься до першої стратегічної групи:

підприємство пропонує свої послуги по забезпеченню підприємств промисловим устаткуванням, інструментами та оснащенням.

Також дані свідчать про малоефективну господарську діяльність підприємства. Так з даних видно, що рентабельність основної діяльності зменшилась на 16,9%, виробнича рентабельність на 4,36%. Проте зменшення розміру цих показників свідчить про зменшення ефективності господарювання підприємства.

Потрібно постійно знаходити шляхи для вдосконалення виробничих процесів на виробництві, впроваджувати нові технології, вдосконалювати види продукції і постійно видавати на ринок нові види.

Отже, з розглянутих підприємств найбільш конкурентоздатні в рамках розглянутої стратегічної групи підприємств, яка займає найбільшу частку ринку є «ПАТ «Завод ім. Фрунзе», а ТОВ «СП «Стан-Комплект» знаходиться на другому місці. Також на підприємстві формують маркетингові програми для покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СП» Стан-Комплект»

#### 3.1. Оцінка параметрів конкурентного клімату країни

Перехід України до нових світових стандартів вимагає від підприємств, зокрема галузі машинобудування, забезпечення не тільки ефективного використання усіх складових потенціалу, а й пошук та здобуття конкурентних переваг й вміння їх підтримувати та розвивати у довгостроковому періоді під впливом факторів зовнішнього середовища. Виходячи з попереднього дослідження та положень концепції конкурентних переваг, вони формуються, утримуються та нарощуються завдяки ефективній реалізації конкурентного потенціалу, що забезпечує підприємство конкурентною позицією на ринку та формує стійкий конкурентний статус.

Перед підприємствами постала об'єктивна необхідність формування системи забезпечення конкурентного статусу, що являє собою сукупність механізмів утворюючих елементів, стійкість і ефективність функціонування яких залежить від адекватності варіантів управління та наявних організаційних можливостей. Можливості підприємства конкурувати на певному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності виробленої ними продукції і сукупності соціально-економічних та організаційних факторів діяльності підприємства, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби. В зв'язку з цим необхідний аналіз тих чинників, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, а в результаті впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства [43].

Вивчення національної конкурентоспроможності характеризується численними інтерпретаціями її основних концепцій.



Конкурентоспроможність визначають як здатність економіки до залучення та утримання підприємств, а також як здатність країн підвищити рівень життя і забезпечити середовище, в якому підприємства можуть вижити. У своїх дослідженнях Дж. Сакс зазначає, що конкурентоспроможність української економіки визначається існуванням в державі дослідженого ринку, перспектив виробництва та інших зовнішніх параметрів, які визначають стабільність економічного середовища [43].

У міжнародній економічній літературі, в якій визначаються проблеми економічного зростання та фактори його динаміки, визначається система параметрів, які впливають на рівень конкурентоспроможності. Так, серед чинників виокремлюють ефективність уряду, ефективність бізнесу, економічні показники та стан інфраструктури. За допомогою цих чинників можна оцінити конкурентоспроможність країни [85].

Отже, національну конкурентоспроможність можна визначити як здатність держави до нових умов, у яких підприємства можуть здійснювати міцне зростання економіки, забезпечувати довгострокову ефективність та утворення нових робочих місць. У наш час для визначення рівня конкурентоспроможності держави все частіше використовують методики, дослідженні Міжнародним інститутом розвитку менеджменту (IMD) (Лозанна, Швейцарія), Всесвітнім економічним форумом (WEF) у Давосі (Швейцарія) та Інститутом стратегій і конкурентоспроможності при Гарвардському Університеті (США). Кожен з цих закладів використовує власні методології дослідження та критерії аналізу конкурентоспроможності; для проведення рейтингової оцінки застосовують світові індекси.

Але дуже часто як узагальненою оцінкою конкурентоспроможності країн на міжнародному рівні використовують методику Світового економічного форуму (WEF), за якою визначають [95]:

1) індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI), інша назва якого - індекс зростання конкурентоспроможності або індекс інноваційної сприйнятливості країни;

2) індекс конкурентоспроможності бізнесу (Business Competitiveness Index, BCI), основна мета якого - визначення рівня продуктивності й ефективності галузей та підприємств.

Звітність WEF можна знайти у відкритому доступі в інтернеті та спеціалізованому виданні «The Global Competitiveness Report. World Economic Forum» [70].

Здійснення оцінки конкурентоспроможності бізнес-клімату певних держав проводиться в основному на базі моніторингу економіки, визначення управління в державі, певного ступеня економіки в глобалізації, рівня економічної свободи, рівня людського розвитку, рівня корумпованості суспільства та ін.

Всесвітнім форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index) (рис.3.1).

За дослідженням можемо сказати, що на найвищому рейтингу знаходиться країна Швейцарія. В десятці найконкурентоспроможніших, держав є: США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія та Фінляндія.

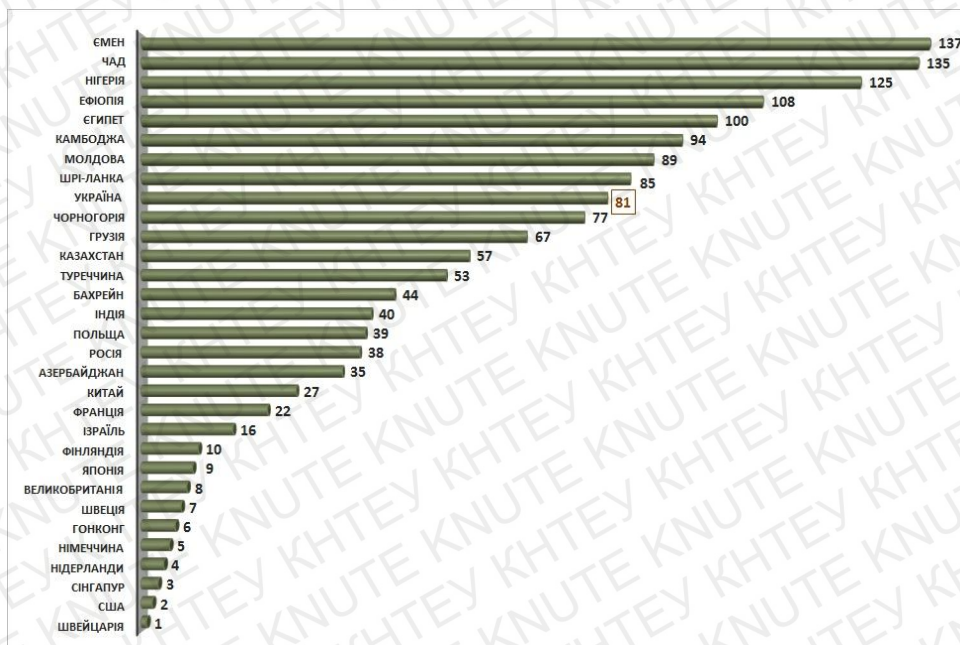


Рис.3.1. Рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 [70]



Що стосується України, то цього року країна посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої результати на чотири пункти [70].

Позиції України та деяких країн світу за індексом глобальності конкурентоспроможності розглянемо у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Позиції України та деяких країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності [70]**

Країни	2012-2013рр	2013-2014рр	2014-2015рр	2015-2016рр	2016-2017рр	2017-2018рр
Україна	73	84	76	79	85	81
Грузія	77	72	69	66	59	67
Туреччина	43	44	45	51	55	53
Росія	67	64	53	45	43	38
Польща	41	42	43	41	36	39

За проведеними дослідженнями, можемо сказати, що Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників («Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал»), які об'єднані 3-ма основними групами субіндексів: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності» та «Інновації та фактори вдосконалення».

Згідно з даними дослідження, наша держава погіршила свої результати у 4 з 12 основних показників. За складовою «Ефективність ринку праці» найбільше втрачено (мінус 13 пунктів). Показники до погіршення ситуації певного показника визначалась і в минулому році, на 17 пунктів [104].

Отже, держава визнала втрати за здійсненою оцінкою інноваційної складової Індeksu - («мінус» 9 пунктів), інфраструктурної («мінус» 3 пункти) та за складовою, що визначає вищу освіту та професійну підготовку («мінус» 2 пункти).



Що стосується цього року, дивлячись на незначні покращення існують ще гірші результати, а саме: за аналізом міцності банків (130 місце), за регулюванням фондових бірж (134 місце), за якістю доріг (130 місце), за інфляційними процесами та за здатністю держави забезпечувати таланти (129 місце), за захистом права власності (128 місце).

Таблиця 3.2

**Індекс Глобальної конкурентоспроможності України [105]**

Параметри	2015-2016рр	2016-2017рр	2017-2018рр	
	Місце в рейтингу		Значення Індeksu	
	79	85	81	4,1
Основні вимоги	101	102	96	4,2
Інституції	130	129	118	3,2
Інфраструктура	69	75	78	3,9
Макроекономічне середовище	134	128	121	3,5
Охорона здоров'я та початкова школа	45	54	53	6,0
Підсилюючі продуктивності	65	74	70	4,1
Вища освіта і професійна підготовка	34	33	35	5,1
Ефективність ринку товарів	106	108	101	4,0
Ефективність ринку праці	56	73	86	4,0
Розвиток фінансового ринку	121	130	120	3,1
Технологічна готовність	86	85	81	3,8
Розмір ринку	45	47	47	4,5
Інновації та фактори вдосконалення	72	73	77	3,5
Відповідність бізнесу сучасними вимогами	91	98	90	3,7
Інновації	54	52	61	3,4

За проведеним дослідженням, можна стверджувати, що негативними параметрами для здійснення бізнесу у нашій країні здійснюють: неефективну бюрократію в державі, регулювання ринку валюти, дуже високі податкові ставки, забезпеченість податкового законодавства, зміна урядової системи, інфляцію, корупційні дії, політичну нестабільність, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, злочинність та крадіжки, недостатньо забезпечений доступ до грошових потоків держави,

недостатню освіченість людського потенціалу, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій та технологій, низьку якість охорони здоров'я.

За даними таблиці (дод. А) ознайомимось детально з основними показниками Індексу України.

У результаті аналізу різних підходів національну конкурентоспроможність визначено як здатність країни до створення умов, у яких підприємства можуть генерувати стійке зростання економіки, забезпечувати довгострокову прибутковість та створення робочих місць. Провівши аналіз оглядів WEF, ми визначили основні макроекономічні фактори, які зумовлюють низьку конкурентоспроможність України, такі як неякісна робота інституцій, урядова нестабільність, корупція, високий рівень інфляції, зростання державного боргу.

Опосередковано якість бізнес-системи відображається через сукупність показників:

- 1) відношенням традиційно дохідної складової бізнес-системи до інноваційної компоненти та до пошуково-інвестиційної;
- 2) вкладом бізнес системи в збільшення місткості вітчизняного ринку;
- 3) здійснення продажу продукції в бізнес-системі за рахунок подолання бар'єрних параметрів для певного проникнення на міжнародні ринки;
- 4) соціальною відповідальністю продукції та здійснення самої бізнес-системи.

Таким чином, певну зміну можна зробити тільки змінивши ментальність і інвесторів бізнесу, і державних чиновників, і найманих працівників бізнесу, і бюджетників за рахунок посилення взаємної вимогливості усіх певних груп національних агентів між собою.

Отже, конкурентоспроможність національної економіки держави здійснюється від:

- конкурентних переваг товарів;

- конкурентоспроможності потоків товарів та послуг, які продукує українська економіка;
- конкурентоспроможності українських підприємств та компаній, конкурентоспроможності галузей та перспективності видів економічної діяльності;
- якості параметрів ринкового оцінювання та регулювання ефективності економічної діяльності підприємств; конкурентоздатності держави.

На прикладі машинобудівного комплексу України, розглянемо проблематику конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Машинобудування – це одна з головних та перспективних галузей української економіки, яка забезпечує автоматизацію, технічну озброєність та механізацію виробництва та впливає на конкурентоспроможність української продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках [100].

Підприємства машинобудівного комплексу забезпечують технічне переозброєння господарства, задоволення споживчого попиту населення на апарати та прилади побутового призначення а також є базою економічного та оборонного потенціалу країни.

Аналіз рівня розвитку машинобудування в Україні показав, що за 2013-2017 роки спостерігається поступовий спад галузі, про що свідчить індекс обсягів продукції машинобудування (табл. 3.3) та обсяги реалізованої продукції машинобудівних підприємств України.

*Таблиця 3.3*

**Індекси обсягів продукції машинобудування за 2013-2017 роки**

**[100]**

Роки	Індекси обсягів продукції машинобудування (у відсотках до попереднього року)
2013	115,4
2014	96,7
2015	86,4
2016	79,4
2017	85,9



Динаміка вище зазначених показників демонструє зменшення індексу обсягів продукції машинобудування протягом 2013-2016 року з 115,4% до 79,4%. А у 2017 році спостерігається зростання показника до 85,9% відносно попередніх років, не зважаючи на скорочення товарообігу галузі.

У більшості розвинутих країн світу машинобудування є пріоритетною галуззю розвитку промисловості, оскільки має величезний вплив на всі сфери економічної діяльності країни, а саме: забезпечує рентабельність та конкурентоздатність товарів і послуг на ринку та сприяє зростанню матеріального та інтелектуального рівня населення. Провідними виробниками продукції галузі є США, Франція, Італія, Китай, Японія, Німеччина, Росія [98].

Також рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції машинобудівної галузі характеризують індекси конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, а саме:

- індекс відносних порівняльних переваг RCA (Relative Comparative Advantage Index),
- індекс відносної експортної конкурентоспроможності RXA (Relative Export Advantage Index),
- індекс відносної залежності від імпорту RMP (Relative Import Penetration Index),
- індекс відносних торговельних переваг RTA (Relative Trade Advantage Index).

Динаміка цих показників представлена в таблиці 3.4.

Найбільш точними показниками, які відображають конкурентні переваги вітчизняного машинобудування на зовнішньому ринку є індекс відносних торговельних переваг (RTA) та індекс відносних порівняльних переваг (RCA), від'ємне значення яких впродовж 2013-2017 років свідчить про їх відсутність (переваг).

Таблиця 3.4

**Динаміка індексів конкурентоспроможності машинобудування  
України на зовнішньому ринку [72]**

Індекси конкурентоспроможності	2013	2014	2015	2016	2017
Індекс RХА	0,532	0,592	0,503	0,501	0,521
Індекс RСА	-1,231	-1,359	-1,420	-1,530	-1,232
Індекс RMP	0,709	0,771	0,721	0,711	0,701
Індекс RТА	-0,177	-0,179	-0,219	-0,262	-0,192

Також низьку конкурентоспроможність галузі підтверджує індекс відносної експортної конкурентоспроможності (RХА), який впродовж 2013-2017 років знаходиться в межах інтервалу  $[0; +1]$ , що свідчить про відсутність конкурентних переваг галузі на зовнішніх ринках. Індекс відносної залежності від імпорту (RMP) впродовж аналізованого періоду не перевищує одиниці та є допустимим.

Конкурентні переваги іноземної продукції машинобудування можна пояснити наявністю величезного досвіду у створенні машин і агрегатів та використанні сучасних технологій, які скорочують час виготовлення продукції та знижують витрати, підвищують її якість та дозволяють реалізовувати проекти «під ключ». А також, перевагою іноземних машинобудівників над українськими є можливість виконання замовлень в кредит з відстрочкою платежу, що практично неможливо здійснити в сучасних умовах розвитку української економіки [102].

Серед основних проблем підвищення конкурентоспроможності машинобудівної галузі України слід виділити наступні: - використання фізично та морально застарілих основних виробничих фондів (оновлення основних фондів у машинобудівній галузі становить близько 5% за рік, при ступені їх зносу у 55-80%);

- використання затратних технологій, що в свою чергу веде до зростання ресурсомісткості продукції та підвищує її собівартість;

- вузька експортна направленість машинобудівної галузі (продукція вітчизняного машинобудівного комплексу переважно користується попитом лише у країнах СНД, зокрема, у Росії, Казахстані та Білорусі);
- низька платоспроможність вітчизняних виробників, що унеможливорює розрахунки підприємств з контрагентами та знижує їх конкурентоспроможність;
- низька інвестиційна привабливість галузі (фінансування машинобудівних підприємств здійснюється переважно за рахунок власних джерел та кредитування);
- недостатня кількість кваліфікованих робітників та низький рівень заробітної плати;
- постійне зростання цін на сировину та матеріали, які використовуються для виготовлення продукції;
- низький рівень впровадження інноваційних технологій та конкурентоспроможності української економіки;
- недосконалість законодавчої та нормативної бази;
- відсутність пріоритетних напрямків розвитку галузі [100].

Пріоритетними напрямками розвитку машинобудівного комплексу України та підвищення конкурентоспроможності продукції галузі мають стати:

технологічне відновлення виробничих фондів, що дозволить знизити матеріальні витрати на виробництво продукції та підвищити її якість до рівня світових виробників;

впровадження інноваційних процесів на підприємствах, які сприятимуть виготовленню більш широкого асортименту продукції, що задовольнятиме різні сегменти внутрішнього та зовнішнього ринків збуту;

відновлення інвестиційної привабливості галузі, яка сприятиме надходженню фінансових ресурсів та забезпеченню підприємств «прийнятними» для галузі кредитами;



просування українських товарів на світові ринки збуту, а також скорочення асортименту продукції, що імпортується; розвиток наукоємних та високотехнологічних виробництв;

державна підтримка розвитку галузі машинобудування та розвиток брендової політики;

вдосконалення законодавчої та нормативної бази [100].

Таким чином, не зважаючи на широкі можливості для формування нових та відновлення існуючих конкурентних переваг, машинобудівна галузь України знаходиться в досить скрутному становищі. Машинобудівна промисловість України є однією з головних та перспективних галузей вітчизняної економіки, від якої залежить забезпечення підприємств інших секторів основними засобами.

В результаті глобальної економічної кризи та структурних змінах, що відбулися в світі, продукція машинобудування України практично не має конкурентних переваг на зовнішніх ринках. Проте, при сприятливих політичних, соціально-економічних та зовнішніх умовах, досліджувана галузь може забезпечити стабільний розвиток та функціонування економіки нашої країни.

### **3.2. Визначення напрямів формування конкурентної стратегії підприємства.**

ТОВ «СП «Стан-Комплект» здійснює діяльність в конкретному зовнішньому середовищі, з параметрами якого воно взаємодіє. Це середовище дуже часто змінюється, а тому і компанії доводиться досліджувати ці зміни.

В кількості різноманітних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, можна змінювати поділ на дві групи: ті, котрими можливо керувати з боку керівництва підприємства, і ті, котрими керувати зовсім не

можливо. Таке рішення прийняли з погляду прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного й іншого планування, створення цілей [39].

Для досліджуваного підприємства ТОВ «СП «Стан-Комплект» була здійснена оцінка можливості розширення частки ринку, розширення асортименту (введення інноваційного товару) і розробка нового напрямку з продажу продукції.

Найважливішою формою економічного співробітництва з країнами близького зарубіжжя нині є імпорт матеріалів та комплектуючі вироби для забезпечення потреб машинобудівного виробництва.

За результатами дослідження в цілому можна реалізувати такі пропозиції для ТОВ «СП «Стан-Комплект»:

1. Вихід ТОВ «СП «Стан-Комплект» на світовий ринок лише за умови виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам і потребам споживачів. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови вкладення капіталу та впровадження сучасних інноваційних розробок у пріоритетні машинобудівні галузі, іншими словами, забезпечення інтенсивного розвитку економіки.

У переважній більшості продукція машинобудування характеризується високим рівнем затрат на її виробництво, що в кінцевому підсумку обумовлює низький рівень конкурентоспроможності на зарубіжних ринках.

2. Розробка маркетингової товарної стратегії для виходу на міжнародний ринок.

Здатність ТОВ «СП «Стан-Комплект» бути конкурентоспроможним на ринку є досить актуальним питанням на сьогодні, оскільки для того щоб підприємство розвивалося потрібно забезпечити: ефективність виробництва, потрібний обсяг випуску сучасної продукції, покращення якості, наявність фінансових активів, можливість випуску товару-новинки.

Вихід ТОВ «СП «Стан-Комплект» на міжнародні ринки, зазвичай, є тривалим еволюційним процесом, що вимагає обґрунтованих форм присутності і стратегій виходу на нього.



Упродовж останніх років спостерігаються позитивні зміни в географічній структурі зовнішньої торгівлі, зокрема експорті товарів ТОВ «СП «Стан-Комплект». Відбувається її переорієнтація на ринки країн далекого зарубіжжя.

Таким чином, ТОВ «СП «Стан-Комплект» бажає вийти зі своєю продукцією на ринок Чилі.

3. Спосіб виходу на іноземні ринки шляхом створення власного виробництва товарів за кордоном (СП, дочірніх філіалів та ін.). Такий спосіб вигідний тоді, коли даний ринок для підприємства перспективний, а виробництво товарів на місці може дати відчутну економічну вигоду за рахунок економії на транспортних витратах, мита, нетарифних обмежень, використання кваліфікованої, але більш дешевої робочої сили, приближення виробництва до джерел сировини і т.п.

4. Розвиток логістичної системи. Зовнішньоекономічну операцію можна розглядати як сукупність логістичних систем, які знаходяться у постійній взаємодії, впливають одна на одну і на кінцевий результат. Концепція логістичної системи зовнішньоекономічних операцій пов'язана з проблемами забезпечення матеріальними ресурсами, постачаннями товарів.

Основна логістична функція передбачає оптимізацію витрат і підвищення ефективності зовнішньоекономічної операції. Це, у свою чергу, нерозривно пов'язано із завданнями прогнозування, оцінкою ризиків зовнішньоекономічних операцій на основі попиту, оптимізацією постачань і запасів, з проблемами інформаційного забезпечення, збуту.

Логістика дозволяє менеджеру структурувати та оцінити кожен елемент зовнішньоекономічної операції, котрий представляє собою складову системи в цілому. Тому також надзвичайно важливою, в удосконаленні зовнішньоекономічної операції, є системність.

5. Залучення інструменти векселю й форфейтингу. ТОВ «СП «Стан-Комплект» потребує фінансування на оновлення основних фондів та реконструкцію виробництва. Для рішення проблеми неплатежів необхідно



залучити інструменти векселю й форфейтингу. Ці операції спрямовані на перетворення дебіторської та кредиторської заборгованості в банківські кредити і дозволяють залучити кошти банківської системи для прискорення розрахунків підприємств.

Для ТОВ «СП «Стан-Комплект» пропонуємо впровадження вексельної схеми розрахунків покупцем-нерезидентом 100% авальованим векселем замість 50% передоплати та його фактор-врахування в комерційному банку - нерезиденті з отриманням до 80% суми готівкових коштів по векселю без очікування повної оплати відгруженої партії.

Таким чином, зміна форми розрахунків в ТОВ «СП «Стан-Комплект» з грошових розрахунків на вексельні операції дозволить оптимізувати швидкість розрахунків при ЗЕД та позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «СП «Стан-Комплект» буде спроможний вийти на світовий ринок лише за умови виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам і потребам споживачів. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови вкладення капіталу та впровадження сучасних інноваційних розробок у пріоритетні галузі, іншими словами, забезпечення інтенсивного розвитку економіки.

Таким чином, використання збалансованої системи показників у сфері стратегічного управління ТОВ «СП «Стан-Комплект» дозволяє удосконалити систему прийняття стратегічних та тактичних рішень, оптимізувати використання обмежених внутрішніх резервів розвитку підприємства щодо подальшого розвитку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Втілення в життя вище запропонованих заходів, без сумніву значно покращить якість роботи ТОВ «СП «Стан-Комплект» на ринку.

Діяльність підприємства, у тому числі і в частині здійснення операцій, процедур і проектів, пов'язана з обробкою інформаційних потоків. Вони мають певну внутрішню структуру, властивості та взаємозв'язки. Тому для побудови інформаційної системи, що відповідає реальним і специфічним

цілям та завданням діяльності підприємства, необхідне застосування різноманітних методів. До них можна віднести аналіз та структурування взаємодіючих інформаційних потоків. Важливо структурувати вхідні та вихідні потоки, зібрати та проаналізувати необхідну інформацію - зробити висновки, щодо зовнішньоекономічних операцій.

Для покращення конкурентоспроможності ТОВ «СП «Стан-Комплект» можемо запропонувати 2 стратегічні проекти:

Проект 1. Отже, якщо підприємство вирішило впровадити нову технологічну лінію, то перед усім треба провести оцінку ефективності інвестиційного проекту. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «СП «Стан-Комплект» сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності української продукції машинобудування на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України.

Тому, на підприємстві ТОВ «СП «Стан-Комплект» на даний момент розглянемо новий інвестиційний проект - нова технологічна лінія з виробництва енергетичного обладнання, а саме стаціонарні двигуни генератори.

Для впровадження нової технологічної лінії на ТОВ «СП «Стан-Комплект» розроблено ряд заходів:

1. Підписання контракту з угорською фірмою «Dunapack Ltd» на сумісне проведення інвестицій у виробництво.
2. Розробка технологічного процесу на ТОВ «СП «Стан-Комплект».
3. Проведення тестового запуску обладнання.

Угорська фірма «Dunapack Ltd» – партнер ТОВ «СП «Стан-Комплект».

Для впровадження цього проекту необхідно дослідити ринок та розробити програму фінансування проекту впровадження технологічної лінії.

Реалізація нового інноваційно-інвестиційного проекту дозволить підприємству ТОВ «СП «Стан-Комплект» знизити матеріалоемність, що



забезпечить зниження витрат, прискорення оборотності оборотних коштів та зростання рентабельності.

### Проект 2. Ефективний комплекс маркетингу.

Актуальною науковою проблемою сьогодення є розроблення методологічних засад формування нової моделі товару та перевірки її у ринковому середовищі, що сприятиме впровадженню інструментарію маркетингу в інноваційні процеси вітчизняних підприємств і збільшенню обсягів випуску сучасної продукції, конкурентоспроможної на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Комплекс маркетингових комунікацій включає такі основні складові: реклама, стимулювання збуту, PR і особистий продаж. Деякі закордонні фахівці з маркетингових комунікацій додають до цих чотирьох ще й такі: прямий маркетинг, виставки та ярмарки, рекламу (показ) на місці продажу.

Запропоновано комплекс маркетингових комунікацій, основною ціллю якого є підвищення рівня ТОВ «СП «Стан-Комплект».

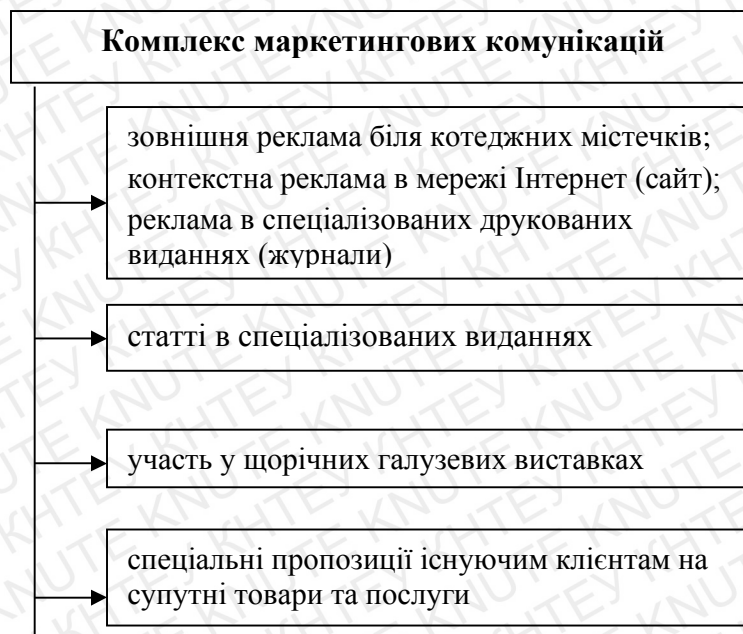


Рис.3.2. Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «СП «Стан-Комплект»

Враховуючи специфіку машинобудівного ринку та результати дослідження, зокрема про джерела отримання інформації про замовників в



процесі прийнятті рішення було прийнято рішення про вибір основних напрямків маркетингових комунікацій (Інтернет, поради знайомих, реклама та спеціалізовані видання).

Запропоновано комплекс маркетингових комунікацій, основною ціллю, якого є підвищення рівня ТОВ «СП «Стан-Комплект».

Застосування інтегрованих маркетингових комунікацій змінює тенденцію використання маркетингових комунікацій: замість одного напрямку надання інформації цільовій аудиторії про підприємство та його послуги в системі інтегрованих маркетингових комунікацій застосовують усі елементи, які можуть сприяти виконанню цілей комунікацій.

### **3.3. Обґрунтування цільової ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Оцінка інвестиційних проектів - тема вкрай важлива для фінансових керівників. Ресурси в розпорядженні менеджменту завжди обмежені і перед фінансистами стоять тільки три завдання - оцінити потенційну вигоду від пропонованого проекту і його реалізацію, а також порівняти набір альтернативних вкладень для ефективного розподілу наявних ресурсів.

Виходячи з визначення, оцінка ефективності прив'язується до періоду реалізації проекту. По закінченню терміну прогнозування в теорії проект завершується, або переходить в операційну стадію і перестає бути проектом.

На практиці часто ефективність від проекту не завершується із закінченням терміну прогнозування, але оцінюється по досягнутому ефекту на момент закінчення прогнозного періоду. Доцільно застосувати до такого проекту методику оцінки термінальної вартості для більш повного врахування ефективності.

На основі побудованої моделі може бути зроблений розрахунок наступних видів оцінок: оцінка чистого грошового потоку; оцінка чистої

поточної вартості проекту (метод NPV); оцінка внутрішньої норми прибутковості (метод IRR); оцінка терміну окупності; оцінка рентабельності інвестицій; оцінка індексу прибутковості.

Ці методи оцінки проектів дозволяють не тільки оцінити ефективність, але і порівняти інвестиційні проекти між собою. В основі зазначених методів лежить дисконтування грошових потоків. Метод заснований на одній з базових концепцій фінансового менеджменту - гроші мають вартість, яка змінюється з плином часу і чим довше термін від справжнього моменту, тим дешевше вони будуть коштувати.

Чиста поточна вартість NPV - це сальдо всіх операційних та інвестиційних грошових потоків, що враховує додаткову вартість використаного капіталу. NPV проекту буде позитивним, а сам проект - ефективним, якщо розрахунки показують, що проект покриває свої внутрішні витрати, а також приносить власникам капіталу дохід не нижче, ніж вони зажадали (не нижче ставки дисконтування). Розрахувати чисту приведену вартість можна за наступним класичної NPV формулою:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} \quad (3.1)$$

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.2)$$

Якщо проект припускає не разову інвестицію, а послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом  $m$  років, то формула для розрахунку NPV модифікується в такий спосіб (з врахуванням впливу інфляції як на дисконтовані потоки інвестиції, так і на сгенеровані потоки прибутку інвестиційного проекту):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r+j)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+j)^j} \quad (3.3)$$

де  $j$  – прогнозований середній рівень інфляції.

Внутрішня норма рентабельності проекту (IRR) - це значення ставки дисконтування, при якому NPV дорівнює нулю. Іншими словами, IRR

показує, яку максимальну вимогу до річного доходу на вкладені гроші інвестор може закладати в свої розрахунки, щоб проект виглядав привабливим.

Якщо отримане значення IRR буде вищою, ніж дохід на капітал, очікуваний інвестором, то можна говорити про те, що проект ефективний. Наприклад, якщо для фінансування проекту використовуються гроші банку, то IRR продемонструє максимальну величину відсоткової ставки по кредиту, яку теоретично здатний окупити проект.

Для визначення IRR розрахувати два значення NPV, змінюючи ставку дисконтування ( $d$ ) таким чином, щоб один результат обчислень був позитивним, а другий негативним. Причому чим ближче отримані значення показника до нуля, тим вище буде точність обчислень.

Формула IRR наступна:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)}(r_2 - r_1) \quad (3.4)$$

де  $r_1$  - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, при якому  $f(r_1) > 0$  ( $f(r_1) < 0$ );  $r_2$  - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, при якому  $f(r_2) < 0$  ( $f(r_2) > 0$ )).

При оцінці альтернативних варіантів інвестиційних проектів можуть виникати суперечності: проект, прийнятий за одним критерієм, може бути не вигідний по іншому; по інвестиційному проекту можуть мати місце кілька різних значень критерію IRR, для кожного з яких  $NPV = 0$ .

Якщо масштаби проектів істотно розрізняються, то перед інвестором постає дилема: вибрати варіант з максимальним NPV або порівняно невеликий за масштабами, але високорентабельний проект, керуючись числовим значенням критерію IRR. Методичні рекомендації пропонують у всіх спірних випадках використовувати критерій NPV, хоча обґрунтування цієї пропозиції відсутні.

Термін окупності - період часу від моменту первинного вкладення капіталу до моменту, коли наростаючий підсумок сумарного чистого



грошового потоку стає рівним нулю [12]. Термін окупності порівнюється з тривалістю проекту. У разі, якщо він менше або дорівнює, проект визнається за доцільне.

Якщо прибуток розподілений нерівномірно, то строк окупності розраховується прямим підрахунком числа років, протягом яких ін-вестиція буде погашена кумулятивним доходом.

Загальний розрахунок показника CO здійснюється:

$$PP = \min(n), \text{ при якому } \sum_{k=1}^n P_k \geq IC.$$

Нерідко показник  $CO = PP$  розраховується більш точно, тобто розглядається і дробова частина року; при цьому робиться припущення, що грошові потоки розподілені рівномірно протягом кожного року.

Тоді формула модифікується для розрахунків як:

$$CO = \frac{IC}{\frac{\sum_{k=1}^n P_k}{n}} \quad (3.5)$$

При враховуванні часового аспекту в розрахунок приймаються грошові потоки, дисконтовані по показнику WACC, а необхідна формула для розрахунку дисконтованого строку окупності (DPP) має вид:

$$DPP = \min(n), \text{ при якому } \sum_{k=1}^n P_k \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC.$$

Індекс рентабельності (PI) = ІД(індекс доходності) знаходиться за формулою:

$$PI = \frac{\sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}}{IC} \quad (3.6)$$

Таким чином, якщо  $PI > 1$ , то проект варто прийняти; якщо  $PI < 1$ , то проект варто відкинути; якщо  $PI = 1$ , то проект є ні прибутковим, ні збитковим.

Проведемо економічне обґрунтування 1 проекту. Фінансові плани ТОВ «СП «Стан-Комплект» на 2019-2021 роки наведено у таблицях 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5

**Прогнозований Звіт про фінансові результати ТОВ «СП «Стан-Комплект», тис.грн**

Показник	1 квартал 2019 р.	2 квартал 2019 р.	3 квартал 2019 р.	4 квартал 2019 р.	Всього за 2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	88333,33	265000	265000	441666,7	1060000	1802000	2703000,0
Собівартість продукції	49005,72	147017,2	147017,2	245028,6	588068,6	999716,6	1499574,9
Валовий прибуток	39327,62	117982,9	117982,9	196638,1	471931,4	802283,4	1203425,1
Адміністративні витрати	165010,6	165010,6	165010,6	165010,6	660042,4	659306,3	659336,9
Інші операційні витрати	0	0	0	0	0		
Фінансовий результат від звичайної діяльності	0	0	0	0	0	142977,1	544088,19
Податок на прибуток	-76677,2	99989,4	99989,4	276656	399957,6	42893,13	163226,5
Чистий прибуток	9998,94	29996,82	29996,82	82996,82	152989,4	100084,0	380861,73

Розглянемо необхідну структуру позикових засобів для організації проекту. Для цього підрахуємо необхідну кількість коштів, який необхідно вкласти в справу для його розкручування.

Прогнозований звіт про рух грошових коштів ТОВ «СП «Стан-Комплект» можна побачити у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

**Прогнозований Звіт про рух грошових коштів ТОВ «СП «Стан-Комплект»**

Показник	1 квартал 2019 р.	2 квартал 2019 р.	3 квартал 2019 р.	4 квартал 2019 р.	Всього за 2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Залишок коштів на початок кварталу	77571,9	49218,08	119829,5	207756,3	454375,8	592899,3 2	592899 ,3
2. Надходження грошових коштів:							
- виручка від реалізації	88333,33	265000	265000	441666,7	1060000	1802000, 0	270300 0,0
3. Грошові платежі:							
- оплата сировини	40328	108984	108984	181640	439936	741091,2 0	111163 6,8
- виплата заробітної плати	49420	65580	65580	81740	262320	330192,0 0	288588 ,00
- комунальні послуги, електроенергія	1369,98	1589,94	1589,94	1809,9	6359,76	7283,59	4625,3 9
- сплата податків і зборів	27505,04	53158,92	53158,92	106158,9	239981,8	158460,3 3	264232 ,26
- позареалізаційні витрати (закупівля обладнання)	3600	3600	3600	3600	14400	51676,00	54002, 00
- витрати на рекламу	7500	7500	7500	7500	30000	30000,00	7500,0 0
- інші витрати грошових коштів	1050	1050	1050	1050	4200	4200,00	1050,0 0
4. Залишок грошових коштів на кінець кварталу	35132,21	72755,22	143366,6	265924,1	517178,1 3	1557924, 5	156426 4,9

Підприємство бажає інвестувати проект за рахунок власних коштів.



Розрахуємо показники оцінки ефективності інвестиційних проектів.

Для оцінки інвестиційної привабливості та ефективності проекту впровадження проведених заходів на підприємстві розрахуємо чистий дисконтований дохід (ЧДД), що являє собою оцінку теперішньої вартості потоку майбутніх доходів. Він визначає як сума ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового кроку, як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) * \frac{1}{(1 + E)^t} - K \quad (3.7)$$

де  $R_t$  - результати, що досягнуті на t-ому кроці розрахунків;

$Z_t$  - витрати, що понесені на цьому ж кроці;

E – ставка дисконтування (беремо середній відсоток по депозитам);

K - сума дисконтованих капіталовкладень.

Розрахунок дисконтованого грошового потоку, наведено у таблиці 3.7.

Норма доходності НД = 0,24 (24% - середня ставка по депозитам).

Розрахуємо значення коефіцієнту дисконтування  $\frac{1}{(1 + НД)^T}$ :

$$1 \text{ рік} - \frac{1}{(1 + НД)^T} = \frac{1}{(1 + 0,24)^1} = 0,806$$

$$2 \text{ рік} - \frac{1}{(1 + НД)^T} = \frac{1}{(1 + 0,24)^2} = 0,65$$

$$3 \text{ рік} - \frac{1}{(1 + НД)^T} = \frac{1}{(1 + 0,24)^3} = 0,52$$

Розрахуємо ЧДД: 2252569,62 – 505938 = 1746631,6 грн.

Розрахуємо також індекс доходності проекту для оцінки його ефективності. Індекс доходності повинен бути більший за одиницю для ефективних проектів, у такому разі проект впровадження у виробництво нової продукції привабливий для інвестування.

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^T (R_t - 3_t) * \frac{1}{(1+E)^t}}{K} \quad (3.8)$$

Розрахуємо індекс доходності:  $2252569,62 / 505938 = 4,45$

З проведених розрахунків бачимо, отриманий ЧДД є більшим за 0, що означає - проект повинен принести прибутки. Індекс доходності показує доходність вкладеного капіталу і складає 4,45.

Отже, вкладений капітал буде приносити 4,45% прибутку відповідно.

Таблиця 3.7

**Розрахунок дисконтованих грошових потоків ТОВ «СП «Стан-Комплект»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Всього
Чистий грошовий потік	517178,13	1557924,52	1564264,88	3639367,53
Дисконтний множник	0,81	0,65	0,52	
Дисконтований грошовий потік $(R_t - 3_t) * \frac{1}{(1+E)^t}$	418914,28	1013218,34	820437,00	2252569,62

Схеми грошових потоків базуються на наступній інформації:  
 всі грошові потоки розраховані на кінець кварталу;  
 первинні інвестиції здійснюються на початку першого періоду;  
 аналіз проводиться для чотирьох кварталів років з початку здійснення проекту;

нове обладнання починає функціонувати з початку 1 кварталу 2019 р.;  
 амортизація як внутрішнє джерело фінансування підприємства вважається притоком грошових коштів;

не береться до уваги рівень інфляції, всі розрахунки зроблені в постійних цінах на момент початку проекту, тому всі відсоткові ставки, що використовуються (ставка дисконтування, внутрішня норма доходності), є реальними;

рух коштів із фінансування проекту не враховується у грошових

потоків, їх вартість враховується дисконтуванням майбутніх грошових потоків;

чисті грошові потоки розраховуються як різниця між загальними грошовими притоками і загальними грошовими відтоками; чистий приведений дохід визначається на підставі чистих грошових потоків з використанням дисконтного чинника поточної вартості (ставки дисконту).

З проведених розрахунків бачимо, що проект 1 повинен принести прибутки. Індекс доходності показує доходність вкладеного капіталу і складає 4,45. На підставі аналізу, також можемо сказати, що проект купівлі і введення нового обладнання для виготовлення нового виду продукції ТОВ «СП «Стан-Комплект» є доцільним, тому що він максимізує чистий приведений дохід.

Ефективність 2 проекту. Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться ТОВ «СП «Стан-Комплект», тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові потребують розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідала б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала б комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість в результатах праці.

Реклама - будь-яка платна не персоніфікована форма інформаційного впливу на споживача з метою формування мотивів купівлі товарів (послуг).

Стимулювання збуту - короточасні платні примусові заходи заохочення цільової аудиторії до купівлі товару та плідного співробітництва.

Кожна зі складових системи маркетингових комунікацій має свої особливості, але усі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс. Деякі характеристики складових маркетингових комунікацій наведено в табл. 3.8.

Ціль реклами, як правило, зводиться до того, щоб переконати потенційних споживачів у корисності товару і привести до думки про необхідність купити його.



Мета та основні цілі рекламної кампанії:

По-перше, це економічні цілі, тобто збільшення обсягів продажу на 5%, відповідно збільшення прибутку.

По-друге, іміджеві цілі. ТОВ «СП «Стан-Комплект» повинно підтримувати свій імідж, нагадуючи споживачам про себе.

По-третє, інформаційні цілі. ТОВ «СП «Стан-Комплект» надає нові послуги, про що необхідно інформувати свого споживача.

Таблиця 3.8

### Види маркетингових комунікацій ТОВ «СП «Стан-Комплект»

№	Вид комунікацій	Характеристика
1	Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>• експресивний характер, можливість ефективно подати послуги;</li> <li>• масове охоплення аудиторії;</li> <li>• можливість багаторазового використання, спроможність умовити і переконати;</li> <li>• суспільний характер;</li> <li>• спроможність спілкуватися з аудиторією у формі монологу;</li> <li>• потреба великих асигнувань.</li> </ul>
2	Паблік рилейшнз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока достовірність інформації, довіра до неї споживачів, оскільки її подають у вигляді новин, а не оголошень;</li> <li>• широке охоплення аудиторії;</li> <li>• тривалий ефект;</li> <li>• неможливість фірми контролювати зміст інформації;</li> <li>• часто доповнює рекламу, зрідка існує самостійно.</li> </ul>
3	Стимулювання збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привабливість заходів стимулювання збуту у споживачів;</li> <li>• спонукання споживачів до купівлі;</li> <li>• імпульсивний характер;</li> <li>• короткодійний ефект, неприйнятний для формування стійкої відданості одній марці товару;</li> <li>• підвищення ефективності заходів стимулювання за одночасного їх застосуванні з рекламою.</li> </ul>

Мета проведення рекламних кампаній є найрізноманітнішою і залежать від цілей маркетингу: упровадження на ринок нових послуг; стимулювання збуту обсягів реалізації послуг; переключення попиту з одних послуг на інші; створення сприятливого образу підприємства; забезпечення стабільності на підприємстві.

Як першочергові заходи доцільно запропонувати ТОВ «СП «Стан-Комплект», розробку і проведення активної рекламної компанії, яка своєю метою матиме збільшення попиту на продукцію машинобудування. Це можна реалізувати у вигляді наступних заходів:

- реклама на телебаченні;
- реклама в газеті (журнали);
- реклама в комп'ютерних мережах (Internet);
- листівки.

Отже, можна зробити вивід про те, що ефективне стимулювання збуту можливе лише при поєднанні проведення заходів як по відношенню до внутрішнього середовища компанії (цілі, завдання, структура, технологія, люди) - з метою оптимізації цих складових, так і по відношенню до зовнішнього середовища - підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Всі ці чинники, зрештою, сприятимуть підвищенню попиту на послуги ТОВ «СП «Стан-Комплект» і основної мети - здобуття прибутку.

Сформулюємо основні цілі для ТОВ «СП «Стан-Комплект» при участі в спеціалізованій виставці «Нові технології на ринку продукції машинобудування»:

- демонстрація своїх послуг, представлення новими видами продукції;
- просування торгівельної марки, поліпшення іміджу ТОВ «СП «Стан-Комплект» на внутрішньому і зарубіжних ринках;
- реклама підприємства;
- вивчення послуг і стратегії конкурентів;
- збільшення збутових показників підприємства;
- комунікація з партнерами, існуючими корпоративними клієнтами;
- здійснення прямого контакту з перспективними потенційними замовниками;
- вивчення споживчих переваг.

Цим цілям і їх досягненню мають бути підпорядковані цілі нижчого рівня, зокрема цілі реалізації маркетингу:

- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення ефективної товарної політики;
- реалізація дієвої цінової політики;
- забезпечення ефективної політики розподілу товарів;

Досягнення сформульованих цілей може бути забезпечене, якщо будуть досягнуті цілі нижчого рівня. Як такі цілі по відношенню до забезпечення ефективної товарної політики потрібно вказати:

- розширення асортименту пропонованих видів продукції;
- поліпшення якості;
- перепозиціювання продукції на ринку.

Нарешті, для забезпечення ефективної політики просування товарів як цілі участі у виставці є:

- створення високого іміджу товару;
- активізація окремих елементів політики просування;
- створення фірмового іміджу.

Причому реклама на телебаченні запам'ятовується й ефектною, не варто заощаджувати й поміщати тільки рядок, що біжить, оскільки вона не несе в собі передумови до бажання переглянути, а тим більше відреагувати на інформацію й ефект від її розміщення досить низький.

Розміщення реклами в транспорті передбачає обсяг аудиторії близько 800000 чоловік, при цьому витрати на її розміщення складають: партія листівок у тисячу шт обійдеться в 9500 грн.

Розміщення реклами на Люксрадіо й радіо Мелодія обходиться підприємству відповідно:

Люксрадіо - 36 виходів у тиждень - 7750 грн./міс; коротка інформація про компанію і продукцію. Радіо Мелодія - 46 виходів у тиждень за 5300 грн.

Така реклама цілком може залучити вигідних клієнтів.

Випуск реклами в друкованих виданнях: у першу чергу варто окреслити коло аудиторії, отже необхідно подавати рекламу в спеціалізованих друкованих ЗМІ.



Розміщення такого роду реклами на внутрішній смузі обходиться підприємству в 2430 грн/ мес. За чорно-білу рекламу формату 1/4.

Реклама у виданні місцевих газет обійдеться фірмі в 1820 грн/мес. За кольорову смугу на 1 сторінці, форматом 1/8.

Не зайвим є установка бігбордів, у багатолюдних районах міста. Його виробництво й установка обходяться в 26500 грн./шт., але величезний стенд 3\*6м обов'язково залучить до себе увага перехожих і проїзних. Таких бігбордов в 1 кварталі 2019 р. варто встановити 5 штук.

Таким чином, витрати складуть 132500 грн. Тобто в буквальному значенні було здійснено медіапланування.

Таблиця 3.9

**Бюджет безкоштовних зразків рекламно-інформаційного характеру**

Стаття витрат	Найменування документів				
	Каталог зразків доробки	Прейскурант з додрукарсько ї підготовки	Прейскурант з друку і після друкарської доробки	Брошура з технологічною інформацією	Брошура з корпоративною інформацією
Дизайн і макетування	546,63	273,32	109,30	102,65	95,32
Додрукарська підготовка	680,96	340,56	170,24	10,12	8,23
Папір і матеріали	2 568,91	956,23	207,38	56,32	48,93
Виготовлення	1 236,33	356,98	256,32	23,12	18,93
Стаття витрат	Найменування документів				
	Каталог зразків доробки	Прейскурант з додрукарської підготовки	Прейскурант з післядрукарської доробки	Брошура з технологічною інформацією	Брошура з корпоративною інформацією
Упакування	86,32	23,00	23,00	0,00	0,00
Разом	5 119,15	1 950,09	766,24	192,21	171,41
Наклад	1 000	2 500	2 500	100	100
Вартість 1 документа, грн.	5,12	0,78	0,31	1,92	1,71

Економічний ефект витрат на виготовлення безкоштовних зразків рекламно-інформаційного характеру складає 30,45 грн. на кожну гривню, витрачену на рекламу.

Таблиця 3.10

**Розрахунок економічної ефективності планованих заходів та їх вплив на результати господарської діяльності**

Показники	2019	Заплановане значення (+5%)	Зміна, %
1. Вартість реалізованої продукції (з ПДВ)	6530,0	6856,5	5,0
2. ПДВ	1175,4	1235,0	5,1
3. Чистий дохід від реалізованих послуг	5354,6	5621,5	4,9
4. Прямі витрати на реалізовані послуги	3620,3	3700,0	2,2
5. Валовий прибуток (р.1 – р.2)	1734,3	1921,5	10,8
6. Адміністративно-збутові (операційні) витрати	1400,0	1400,0	-
7. Операційний прибуток (р.3 - р.4)	334,3	521,5	55,9
8. Сплата відсотків за кредит + повернення тіла кредиту рівними частинами:	-	-	-
Відсотки	-	-	-
тіло кредиту	-	-	-
9. Прибуток до сплати податків (р.5 – р.6)	334,3	521,5	55,9
10. Податки з прибутку	100,0	100,0	-
11. Чистий прибуток (збиток) (р.7 - р.8)	234,30	421,5	79,8

Було виявлено, що підприємство в цілому завжди готове до формування та планування рекламної кампанії в діяльності та реалізації стратегії розвитку підприємства. За методом максимізації маркетингових

витрат передбачається зростання витрат на рекламні заходи. Ми вважаємо, що будь-яке збільшення маркетингових витрат повинно бути обґрунтованим.

Паралельно з удосконаленням маркетингових комунікацій підприємству необхідно удосконалювати товарну політику, ціноутворення, розширювати покриття. Це дозволить ТОВ «СП «Стан-Комплект» укріпити конкурентні переваги на ринку і може відчутно вплинути на отримані результати у майбутньому.

Розраховувати питомі затрати на маркетингові комунікації рекомендується один раз на календарний рік. Частіше одного разу на рік оцінювати цей параметр недоцільно, оскільки на комунікаційну ефективність впливає велика кількість випадкових факторів, таких, як сезонна активність клієнтів, відкладений попит, комунікаційна активність конкурентів, комунікаційні шуми тощо.

Основними проблемами, з якими стикаються вітчизняні підприємства у своїй діяльності під час управління маркетинговими комунікаціями, є проблема неправильного формування цілей маркетингових комунікацій і проблема оцінювання ефективності комунікаційних заходів.

В основі механізму управління процесом маркетингових комунікацій виділяють параметри, що управляються відправником, тобто підприємством. Ключовою функцією управління процесом маркетингових комунікацій є формування цілей. Саме з постановки цілей повинен починатись процес комунікацій. Правильна постановка цілей забезпечує подальшу ефективну діяльність компанії, і як наслідок підвищує рівень конкурентоспроможності.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За проведеними дослідженнями можемо зробити певні висновки.

1. Конкуренція - це центр ваги всієї системи ринкового господарства, тип відносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Це конкуренція між виробниками. Аналогічно визначається конкуренція між споживачами як взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку. Значну роль відіграють інтереси учасників, ставлення органів влади і фінансування проектів. При обмежених фінансових можливостях регіону необхідно продумати шляхи залучення приватного капіталу, тобто інвестиційну складову майбутніх проектів.

Отже, конкурентна стратегія являє собою модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на ринку за наявних ресурсів та з врахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Очевидно, що питання розробки та впровадження стратегій конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік виступає одним із пріоритетних завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде обрана та впроваджена стратегія, буде залежати успіх підприємства як на національному, так і на міжнародному ринку.

2. Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії. За допомогою конкурентної стратегії підприємство матиме змогу виконувати поставлені цілі, забезпечувати високий рівень прибутковості, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати свій подальший сталий розвиток на ринку.

Основними принципами формування конкурентної стратегії є: принцип ринкової орієнтації; мета цілі; принцип цілісності; принцип багатомірності; принцип взаємодії; принцип гнучкості; принцип реалізму.

3. У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів.

4. Об'єктом дослідження є ТОВ «СП» Стан-Комплект»: спеціалізоване підприємство, основним напрямком діяльності якого є поставка обладнання та комплексний підхід у вирішенні технологічних завдань промислових підприємств в області створення і переоснащення виробництв.

За підсумками 2017 р. у машинобудівному комплексі порівняно з відповідним періодом минулого року падіння індексу промислового виробництва у цілому по машинобудуванню порівняно з 2014 р. складає 10,8 %. Внаслідок кризи обсяги реалізованої продукції у діючих цінах у 2017 році зменшилися на 29802,9 млн грн, або на 20,76 %, порівняно з 2014 роком.

Провідними конкурентами ТОВ «СП «Стан-Комплект» є: ВАТ «Турбоатом»; ДП «Завод «Електроважмаш»; ПАТ «ФЕД»; ПАТ «Завод «Південкабель»; ДП «Завод ім. В.О. Малишева»; ПАТ «Харківський підшипниковий завод»; ПАТ «ХМБЗ «Світло шахтаря» та ін. Можемо сказати, що досліджуване підприємство ТОВ «СП «Стан-Комплект» складає 0,5% доходу від реалізації на регіональному ринку машинобудування. Найбільший дохід у конкурента ПАТ «Турбоатом» складає 32,5% та ПАТ «Завод ім. Фрунзе» - 22%.

Наше підприємство ТОВ «СП «Стан-Комплект» відноситься до першої стратегічної групи: підприємство пропонує свої послуги по забезпеченню підприємств промисловим устаткуванням, інструментами та оснащенням.

Отже, виходячи з результатів PEST - аналізу можна сказати, що середовище для діяльності ТОВ «СП «Стан-Комплект» є достатньо привабливим, економічному зростанню сприяє стійке політичне становище у країні, відкрита зовнішня політика розширює можливості співпраці з іноземними компаніями.

Успіх ТОВ «СП «Стан-Комплект» пояснюється наступним – її якістю – усі цехи підприємства модернізувалися і переоснастилися, за рахунок чого якість продукції стабільно тримається на досить високому рівні.

5.3 проведеного дослідження впливає, що на сьогодні, ТОВ «СП «Стан-Комплект» перебуває в депресивному стані. За стратегічні показники було прийнято:

1. Темпи підвищення рентабельності виробництва.
2. Темпи зростання випуску продукції машинобудування.
3. Темпи відновлення активної частини основних фондів.
4. Відсоток інноваційної продукції.
5. Темпи підвищення продуктивності праці.

Наведені дані свідчать про малоефективну господарську діяльність підприємства. Підприємство у якого сума продажу перевищує витрати на виробництво, управління підприємством і продаж продукції, називають прибутковим. Але наше підприємство збиткове, тому що рентабельність з знаком «-». Так з даних видно, що рентабельність основної діяльності зменшилась на 16,9%, виробнича рентабельність на 4,36%. Проте зменшення розміру цих показників свідчить про зменшення ефективності господарювання підприємства. Водночас показники рентабельності роботи підприємства не забезпечують достатньо високі доходи працівникам і власникам.

6. Аналіз показує, що з чотирьох підприємств, які виробляють продукцію за споживчими показниками до ідеального виду близько знаходиться ПАТ «Завод ім. Фрунзе», потім інші підприємства. Таким чином, ТОВ «СП «Стан-Комплект» поступається продукції «ПАТ «Завод ім. Фрунзе» по наступним



споживчих властивостях: універсальність використання, якість.

Отже, з розглянутих підприємств найбільш конкурентоздатні в рамках розглянутої стратегічної групи підприємств, яка займає найбільшу частку ринку є «ПАТ «Завод ім. Фрунзе», а ТОВ «СП «Стан-Комплект» знаходиться на другому місці. Визначення конкурентної стратегії дуже важливо для підприємства тому, що не можна ухвалювати рішення по приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізує. ТОВ «СП «Стан-Комплект» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності. Тому. На наш погляд, необхідно обрати стратегію інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів компанії - інтенсивний ріст.

Так як ТОВ «СП «Стан-Комплект» прагне у перспективі стати лідером на ринку, то відносно конкурентів їй необхідно обрати стратегію підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. А це означає, що збільшення ринкової долі ТОВ «СП «Стан-Комплект» можливе за умови зменшення часток конкурентів. Це досить агресивна стратегія, проте в умовах ринку вона ефективна.

Фінансове забезпечення маркетингової діяльності здійснюється з прибутків. Здійснена маркетингова програма для ТОВ «СП «Стан-Комплект» за 2017 рік передбачала вкладання коштів. Розрахунок загальної суми витрат здійснений на основі підрахунку витрат на окремі маркетингові заходи. Враховуючи рівень щорічного прибутку підприємства, обсяг необхідних коштів становить 250 тис.грн. на рік.

За проведеним дослідженням, можемо сказати, що наше підприємство ТОВ «СП «Стан-Комплект» відноситься до першої стратегічної групи: підприємство пропонує свої послуги по забезпеченню підприємств промисловим устаткуванням, інструментами та оснащенням.

Також дані свідчать про малоефективну господарську діяльність підприємства. Так з даних видно, що рентабельність основної діяльності

зменшилась на 16,9%, виробнича рентабельність на 4,36%. Проте зменшення розміру цих показників свідчить про зменшення ефективності господарювання підприємства.

7. Всесвітнім економічним було форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index). За дослідженням можемо сказати, що найвищий рейтинг очолила країна Швейцарія. В десятку найконкурентоспроможніших, увійшли такі держави: США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія та Фінляндія. Що стосується України, то цього року країна посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої результати на чотири пункти.

У результаті аналізу різних підходів національну конкурентоспроможність визначено як здатність країни до створення умов, у яких підприємства можуть генерувати стійке зростання економіки, забезпечувати довгострокову прибутковість та створення робочих місць. Провівши аналіз оглядів WEF, ми визначили основні макроекономічні фактори, які зумовлюють низьку конкурентоспроможність України, такі як неякісна робота інституцій, урядова нестабільність, корупція, високий рівень інфляції, зростання державного боргу.

Опосередковано якість бізнес-системи відображається через сукупність показників: 1) відношенням традиційно дохідної складової бізнес-системи до інноваційної компоненти та до пошуково-інвестиційної; 2) вкладом бізнес системи в збільшення місткості вітчизняного ринку; 3) здійснення продажу продукції в бізнес-системі за рахунок подолання бар'єрних параметрів для певного проникнення на міжнародні ринки; 4) соціальною відповідальністю продукції та здійснення самої бізнес-системи.

8. Отже, на основі аналізу певного розвитку ринку з виявлених погроз та можливостей із сильною конкуренцією, можна сформулювати висновок, що для досліджуваного підприємства ТОВ «СП «Стан-Комплект» найкращим вибором є комбінована стратегія (тобто складові стратегії диференціації і



стратегії фокусування), направлена на вирішення своїх конкурентних переваг та на більш глибоке проникнення і географічний розвиток формування ринку.

За оцінкою дослідження в цілому можна реалізувати такі пропозиції для ТОВ «СП «Стан-Комплект»:

1. Вихід на міжнародний ринок лише за певної умови виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам і потребам покупців. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови визначення капіталу та здійснення певних інноваційних розробок у істотній галузі, іншими словами, забезпечення найкращого розвитку економіки.

2. Визначення маркетингової товарної стратегії для виходу на світовий ринок. Можливість ТОВ «СП «Стан-Комплект» бути конкурентоспроможним на ринку є дуже актуальним питанням на сьогодні, оскільки для того щоб підприємство розвивалося необхідно мати забезпечення: ефективності виробництва, потрібний обсяг випуску сучасної продукції, покращення якості, наявність фінансових активів, можливість випуску продукції-новинки. Упродовж деяких років спостерігаються деякі позитивні зміни в географічній структурі світової торгівлі, зокрема експорту товарів ТОВ «СП «Стан-Комплект». Відбувається її переорієнтація на ринки країн далекого зарубіжжя. Таким чином, ТОВ «СП «Стан-Комплект» бажає вийти зі своєю продукцією на ринок Чилі.

3. Спосіб виходу на зарубіжні ринки шляхом створення власного виробництва товарів за кордоном (СП, дочірніх філіалів та ін.). Такий спосіб вигідний тоді, коли даний ринок для підприємства перспективний, а виробництво товарів на місці може дати відчутну економічну вигоду за рахунок економії на транспортних витратах, мита, нетарифних обмежень, використання кваліфікованої, але більш дешевої робочої сили, приближення виробництва до джерел сировини і т.п.

4. Розвиток логістичної системи. Зовнішньоекономічну операцію можна здійснювати як сукупність логістичних систем, які знаходяться у



постійній взаємодії, можуть впливати одна на одну і на кінцевий дохід. Концепція логістичної системи зовнішньоекономічних операцій пов'язана з проблемами здійснення забезпечення матеріальними ресурсами, постачаннями продукції.

5. Залучення інструменти векселю й форфейтингу. ТОВ «СП «Стан-Комплект» потребує фінансування на оновлення основних фондів та реконструкцію виробництва. Для рішення проблеми неплатежів необхідно залучити інструменти векселю й форфейтингу. Ці операції спрямовані на перетворення дебіторської та кредиторської заборгованості в банківські кредити і дозволяють залучити кошти банківської системи для прискорення розрахунків підприємств. Для ТОВ «СП «Стан-Комплект» пропонуємо впровадження вексельної схеми розрахунків покупцем-нерезидентом 100% авальованим векселем замість 50% передоплати та його фактор-врахування в комерційному банку - нерезиденті з отриманням до 80% суми готівкових коштів по векселю без очікування повної оплати відгруженої партії. Таким чином, зміна форми розрахунків в ТОВ «СП «Стан-Комплект» з грошових розрахунків на вексельні операції дозволить оптимізувати швидкість розрахунків при ЗЕД та позитивно вплине на результат діяльності підприємства.

9. Отже, ТОВ «СП «Стан-Комплект» буде спроможний вийти на міжнародний ринок лише за умови виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам і потребам споживачів. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови вкладення капіталу та здійснення сучасних інноваційних розробок у пріоритетні галузі, іншими словами, забезпечення можливого розвитку економіки.

Діяльність підприємства, у тому числі і в частині здійснення операцій, процедур і проектів, пов'язана з обробкою інформаційних потоків. Вони мають певну внутрішню структуру, властивості та взаємозв'язки. Тому для побудови інформаційної системи, що відповідає реальним і специфічним цілям та завданням діяльності підприємства, необхідне застосування

різноманітних методів. До них можна віднести аналіз та структурування взаємодіючих інформаційних потоків. Важливо структурувати вхідні та вихідні потоки, зібрати та проаналізувати необхідну інформацію - зробити висновки, щодо зовнішньоекономічних операцій.

Основна господарська ідея планування інвестиційного проекту ТОВ «СП «Стан-Комплект» полягає в здійсненні наступному: вихід на новий зарубіжний ринок не тільки з традиційною продукцією, а з високоліквідною продукцією.

Отже, на основі аналізу певного розвитку ринку з виявлених погроз та можливостей із сильною конкуренцією, можна сформулювати висновок, що для досліджуваного підприємства ТОВ «СП «Стан-Комплект» найкращим вибором є комбінована стратегія (тобто складові стратегії диференціації і стратегії фокусування), направлена на вирішення своїх конкурентних переваг та на більш глибоке проникнення і географічний розвиток формування ринку.

Отже, ТОВ «СП «Стан-Комплект» буде спроможний вийти на міжнародний ринок лише за умови виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам і потребам споживачів. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови вкладення капіталу та здійснення сучасних інноваційних розробок у пріоритетні галузі, іншими словами, забезпечення можливого розвитку економіки.

Отже, національний товаровиробник ТОВ «СП «Стан-Комплект» буде спроможний вийти на міжнародний ринок лише за умови виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам і потребам покупців, партнерів. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови вкладення капіталу та здійснення сучасних інноваційних розробок у пріоритетні галузі, іншими словами, забезпечення інтенсивного розвитку економіки.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова І.М. Промышленный маркетинг. – К.: Изд-во "Либра" – 2011. – 236 с.
2. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств. / О.В.Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид – що Європ. ун-ту, 2015. – 170 с.
3. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства// Актуальні проблеми економіки – 2018. - №4. - С.94-101.
4. Афанасьєв М.І. Маркетинг: стратегія і практика підприємства. - К: Финстатинформ, 2010. – 269с.
5. Багінський В.В. Вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві// Економіка & держава.-2011.- №5.-С.57-60.
6. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчальний посібник для студентів ВУЗів / О.Я. Базилінська. – К.: ЦУЛ, 2010. – 328 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
8. Балабанова Л.Б. Маркетинг: підручник. – 2-ге видання перероблене і доповнене. – К: Знання-Прес, 2014. – 645 с.
9. Белявцев М. І. Маркетинг: [навч. посібник] / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. – К.: ЦНЛ, 2015. – 328 с.
10. Бондаренко І.В. Современный маркетинг: Учебное пособие. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2011. – 354 с.
11. Бондаренко І. В. Сучасний маркетинг (у схемах, малюнках, таблицях, термінологічних поясненнях): [навч. посібник] / І. В. Бондаренко, В. І. Дубницький. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2012. – 326 с.
12. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. — 140 с.



13. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств / С.М. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 6, Т. 1. – С. 231–233.
14. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. – К.: Вид-во КНЕУ, 2009. – 624 с.
15. Воронов Д. С., Криворотов В. В. Методика підвищення конкурентоспособності підприємства // Проблеми розвитку території. 2017. № 5 (91). С. 59-74.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – [5-те вид, доп.]. – К.: Лібра, 2011. – 720 с.
17. Герасимчук С.С. Маркетинг: [підручник] / Герасимчук С.С. – К.: Лібра, 2014. – 712 с.
18. Глівенко С.В., Соколов М.О., Теліжко О.М. Економічне прогнозування: Навчальний посібник. - Суми: Видавництво "Університетська книга", 2011 - 204 с.
19. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегії, плани, структури. - М., «Видавництво «Справа», 2005. – 301с.
20. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств: Навч. Посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання – Прес, 2012. – 475 с.
21. Грошева И. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью малых и средних промышленных предприятий// Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 6(1). – С. 95-105
22. Данилишин Б.М., Корецький М.Х., Дацій О.І. Інвестиційна політика в Україні: Монографія. - Донецьк: «Юго-Восток, Лтд», 2009. – 214 с.
23. Дідківська Л.І. Розвиток конкуренції у сфері товарного обігу // Актуальні проблеми економіки - 2010.-№7 - С. 25-31
24. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А.Белюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток; за ред. Акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. –

К.: КИСУ, 2013. – 540 с.

25. Енциклопедичний довідник. Інструменти та установи фінансового ринку. Укл. Фещенко В.В. (керівник проекту), Фещенко В.М. Мунтіян В.І., Новошинська Л.В., Романченко О.В/ За ред. В.В.Фещенка. - К.: Українське агентство фінансового розвитку, 2009. - 504 с.

26. Євдокимов Ф.І. Азбука маркетингу: [навчальний посібник] / Ф.І. Євдокимов, В.М. Гавва. – 3-є вид. переробл. і доповн. – Д. : Стакер, 2010 432 с.

27. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теорет. - методол. аспект: Монографія / С.А. Єрохін. – К.: Світ Знань, 2012. – с. 525.

28. Зав'ялов П.С., Демидов В.Е. Формула успіху: маркетинг. - К.: Міжнародні відношення, 2008. – 287 с.

29. Зінов'єв Ф. В. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2015. - № 6. - С. 88-92

30. Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) / Т.Л. Зубко, С.В. Беляєва // Інноваційна економіка. Тернопіль. 2013. - №6 [44]. - С. 77 – 81.

31. Зубко Т.Л., Беляєва С.В. Обґрунтування асортиментної політики підприємства за допомогою засобів теорії нечіткої логіки. Держава та регіони: Науково-виробничий журнал. / Серія: Економіка та підприємство, №6 – 2010 р. С.166 - 170.

32. Зубко Т.Л. Вибір фірмою стратегії діяльності методом адитивної згортки // Вісник КНУТД. - 2015. - №5 (25). 72 - 74 с.

33. Зяцьковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. 2–ге вид., перероб. та доп. – К.: Кондор, 2014. – 364 с.

34. Івахненко В. Горбатов М., Львовчкін В. Економічний аналіз. - К.: КНЕУ, 2015. – 459 с.



35. Івашова Н. В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства / Н. В. Івашова, Т. П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 1. – С. 120-126.
36. Калюга Е.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління. - К: Ельга, Ніка-Центр, 2016 – 360 с.
37. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2011. – 240 с.
38. Карпеко О. И. Промышленный маркетинг: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности "Маркетинг" / О. И. Карпеко. – Минск: БГЭУ, 2010. – 414 с.
39. Кендюхов О. В., Дмитрова С. В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства// Економіка та право. – 2014. — № 3. – с. 98 – 101.
40. Кобелев О. А. Электронная коммерция: учебное пособие для студентов / О. А. Кобелев. - Москва: Дашков и Кс, 2011. – 682 с.
41. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141
42. . Кондратюк О. І., Зубко Т. Л. Інноваційна складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка, фінанси, право. 2017. № 8/2. С. 21–25.
43. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2012. - 488 с.
44. Коваль З.О. Поняття і сутність ефективності маркетингових підприємств вартісно-орієнтованих підприємств, 2016. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/Vis_722_menegment.pdf)
45. Колодійчук А.В. Класифікація видів конкуренції [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_2012/Economics/106.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_2012/Economics/106.doc.htm)
46. Концепція фінансової безпеки України (проект). Укл. Л.В.Новошинська, Ф.Ф. Стасюк, О.О. Резнікова, О.В. Романченко / Керівник



проекту В.В. Фещенко // Фінансовий ринок України. - 2014. - №6-7. – С.40-80.

47. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навч. посібник - Центр учбової літератури, 2011. – 336 с.

48. Корнийчук Л.Я., Татаренко Н.А., Поручик А.М. История экономических учений. Учебное пособие / К.: КНЭУ, 2012. - 562 с.

49. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: Навч. посібник / Р. О. Костирко. – Х.:Фактор, 2015. – 784 с.

50. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – К.: Хімджест, 2014. – 720 с.

51. Котлер Ф. Основи маркетингу. - М., видавництво «Прогрес» - 2009. – 415 с.

52. Крамаренко В. І. Маркетинг: [навч. посібник] / В. І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 258 с.

53. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і управління. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 223 с.

54. Крылов И.В. Маркетинг. Социология маркетинговых коммуникаций: учеб. пособ. – М.: Центр, 2010. – 192 с.

55. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 2012. – 151 с.

56. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2015. - 227 с.

57. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2016. – 345 с.

58. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. — 2-ге вид., доп. і перероб. — К.: КНЕУ, 2013. — 524 с.

59. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2015. – 422 с.

60. Маркетинг: Учебник. / Под ред. Проф. Т. Н. Парамоновой. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 360 с.
61. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2012. – 720 с.
62. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність» та систематизація [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>
63. Новошинська Л.В. Стратегічні маркетингові рішення: питання теорії та практики: Монографія. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 312 с.
64. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг [Текст]: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, Одес. держ. екон. ун-т. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 366 с.
65. Отенко І.П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства: Монографія. – Харків: ХНЕУ, 2015. – 220 с.
66. Павленко А. Ф. Маркетинг: [підручник] / Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
67. Паршин, В.Ф. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия на рынке: ценовой аспект / В.Ф. Паршин // Экономика и управление. – 2010. – № 1. – С. 121– 127
68. Парамонова Т. Составляющие элементы маркетинговых коммуникаций / Т. Парамонова, В. Бикулов // Маркетинг. – 2015. – № 2. – С. 67-73.
69. Планування діяльності підприємства: Навч. – метод. Посібник для самостійного вивчення дисц. /М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є.Москалюк та ін./За заг. ред. В.Є.Москалюка. – К.: КНЕУ, 2014. – 252 с.
70. Позиція Україна в рейтингу країн світу за Індексом Глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 // <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya->



[ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2](#)

71. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності // Закон України від 18 лютого 1992 р. №2132-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 21 – С. 296.

72. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 50 – С. 472.

73. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36 – С. 164.

74. Про природні монополії: Закон України від 20 квітня 2010 р. № 1682-III // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 30. – С. 238.

75. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-111 // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64

76. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 3 грудня 1990 р. № 507-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1990. – № 52. – С. 650

77. Про телекомунікації: Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1280-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 12. – С. 155.

78. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. № 1023-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 30. – С. 379.

79. Про рекламу: Закон України від 3 липня 1996 р. № 270/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 39. – С. 181.

80. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Почепцов Г.Г. – М.:«Рефл-бук», К.: «Ваклер». – 2011. – 656 с.

81. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: [навч. посібник] / Т. О. Примак. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2013. – 280 с.

82. Равлик Н.В. Оцінка реального стану підприємств машинобудівної



галузі України на зовнішніх та внутрішніх ринках / Н.В. Равлик // Економіка. Управління. Інновації. – 2017. – № 1 (13). – С. 34-46.

83. Савчук В.П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия: практические подходы и технологии. К. 2014. - 300 с

84. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2014. – 232 с.

85. Сворцов І.Б. Кількісні методи планування маркетинговою діяльністю підприємства// Економіка & держава.-2016.- №11.-С.128-130.

86. Смачило В.В. Еволюція поняття «конкуренція» як економічної категорії [Електронний ресурс]. - Режим доступу: // [http://www.rusnauka.com/32\\_PRNT\\_2013/10\\_149113.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PRNT_2013/10_149113.doc.htm)

87. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посіб. К.: Знання – Прес, 2012. – 191 с.

88. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності // Економіка та держава - 2016.- №1. - С. 61-64

89. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. Посібник.- К.:КНЕУ, 2011 - 554 с.

90. Телетов О.С., Шумський І.С. Особливості організації системи маркетингових комунікацій підприємств-виробників промислової продукції // Механізм регулювання економіки, 2011. - № 2. – С.25-29.

91. Фінанси підприємств: курс лекцій / за ред. Г. Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2016. – 313 с.

92. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2017. - 460 с.

93. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Салига С.Я., Дацій Н.В., Корецька С.О., Нестеренко Н.В., Салига К.С. – К.: ЦНЛ, 2016. – 210 с.

94. Хвевик Ю.М. Сутність конкуренції та фактори впливу на стан ринкового конкурентного середовища // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - №4. - С. 53-57.

95. Хмарська І.А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств // Вісник Хмельницького національного університету 2014, № 6, Т. 2 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2014\\_6\\_2/114-118.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2014_6_2/114-118.pdf)
96. Чеботар С. І., Ларіна Я. С., Луцій О. П., Шевчик М. Г., Буряк Р. І. Маркетинг. Навчальний посібник / Київ «Наш час», 2015.- 504 с.
97. Чернявська М. К., Дранович М. П. Особливості еволюції поглядів на конкуренцію [Електронний ресурс]. // Режим доступу до: <http://www.rusnauka>.
98. Чупир О.М. Оцінка реального стану підприємств машинобудівної галузі України на зовнішніх та внутрішніх ринках / О.М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2013. – № 43. – С. 99-103
99. Шмален Г. Основи і проблеми економіки підприємства. - К: Фінанси і Статистика, 2016. – 369 с.
100. Шубалий О.М. Методика порівняльної оцінки конкурентних переваг підприємств галузі ринку // Актуальні проблеми економіки - 2014.- №1.- С. 70-77.
101. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Шумпетер Й.А.; пер. с англ. – К.: Основи, 2009. – 528 с.
102. Янковська Г. В. Сутність маркетингових комунікацій та їх місце у системі маркетингу / Г. В. Янковська // Наука й економіка. – 2015. – № 4 (20). – С. 98-101.
103. Яцышина Л.К. Рекламный менеджмент: Учебное пособие для иностранных студентов специальности 7.0502 «Менеджмент организаций» – К.: КНУТД, 2012. – 122 с.
104. The Global Competitiveness Report 2013-2014. – Geneva: World Economic Forum, 2013. – 551 p.
105. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [Online]: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Індекс Глобальної конкурентоспроможності (позиції України за основними складовими) [105]

Параметри	2014-2015рр	2015-2016рр	2016-2017рр	2017-2018рр
		76	79	85
Основні вимоги	87	101	102	96
ІНСТИТУЦІЇ	130	130	129	118
Державні установи	131	130	132	117
право власності	135	131	130	128
етика і корупція	120	107	109	106
зловживання впливом	131	125	127	129
безпека	124	132	123	106
Приватні установи	120	110	123	109
корпоративна етика	98	76	106	102
підзвітність	127	130	130	111
ІНФРАСТРУКТУРА	68	69	75	78
Транспортна інфраструктура	88	91	91	87
якість усієї інфраструктури	75	82	88	88
якість доріг	139	132	134	130
якість залізничної інфраструктури	25	28	34	37
якість портової інфраструктури	107	108	96	93
якість інфраструктури повітряного транспорту	99	97	103	92
Електрика і телефонна інфраструктура	51	54	62	68
якість постачання електроенергії	69	75	86	85
кількість абонентів мобільного зв'язку / 100 жителів	33	32	26	37
кількість абонентів фіксованого зв'язку / 100 жителів	45	44	47	51
МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	105	134	128	121
Баланс державного бюджету, % від ВВП	99	104	25	53
Валові національні заощадження, % від ВВП	134	124	99	88
Інфляція, зміна за рік у %	75	134	136	129
Державний борг, % від ВВП	66	110	113	112
ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я ТА ПОЧАТКОВА ШКОЛА	43	45	54	53
Охорона здоров'я	82	82	83	84
рівень захворюваності на туберкульоз / на 1000 000 жителів	90	88	91	92
поширеність ВІЛ, % дорослого населення	106	104	111	104
дитяча смертність / 1000 новонароджених	54	53	51	50
очікувана тривалість життя	88	87	92	92
Початкова освіта	32	34	50	43
якість початкової освіти	40	45	51	42



зарахування до початкової освіти	31	33	57	62
Підсилювачі продуктивності	67	65	74	70
<b>ВИЩА ОСВІТА І ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА</b>	40	34	33	35
Частка освіти	14	14	11	16
зарахування до закладів середньої освіти	41	39	53	51
зарахування до закладів вищої освіти	13	14	11	16
Якість освіти	65	46	46	49
якість освітньої системи	72	54	56	56
якість математичної та природничої освіти	30	38	27	27
якість шкіл менеджменту	88	87	93	88
доступ до Інтернет в школах	67	44	35	44
<b>ЕФЕКТИВНІСТЬ РИНКУ ТОВАРІВ</b>	125	122	118	109
конкуренція	70	68	83	81
якість умов попиту	80	56	73	86
<b>ЕФЕКТИВНІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ</b>	89	66	73	94
Гнучкість	89	66	73	94
гнучкість визначення заробітної плати	77	71	81	126
вплив оподаткування на стимули до роботи	135	121	124	124
<b>РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ</b>	107	121	130	120
Ефективність	109	113	124	118
доступність фінансових послуг	123	123	116	120
фінансування через місцевий ринок капіталу	108	118	127	114
простота доступу до кредитів	87	87	112	103
наявність венчурного капіталу	97	102	123	118
<b>ТЕХНОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ</b>	85	86	85	81
Технологічні запозичення	114	103	97	111
наявність новітніх технологій	113	96	93	107
освоєння технологій на рівні підприємства	100	100	74	84
прямі зовнішні інвестиції та передача технологій	127	117	115	118
<b>РОЗМІР РИНКУ</b>	38	45	47	47
розмір внутрішнього ринку	37	45	47	47
розмір іноземного ринку	38	39	38	39

## Додаток Б

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СП "СТАН-КОМПЛЕКТ"** (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ  
 КОДИ  
 2016 01 01  
 22916099

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

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

## 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	89 812	86 533
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 70 904 )	( 71 877 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	18 908	14 656
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 869	562
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 5 689 )	( 10 195 )
Витрати на збут	2150	( 8 068 )	( 4 139 )
Інші операційні витрати	2180	( 7 124 )	( 4 676 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	896	-
збиток	2195	( - )	( 3 792 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	358	587
Інші доходи	2240	2 101	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 66 )	( 57 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 2 100 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження дод. Б

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 189	-
збиток	2295	( - )	( 3 262 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(694)	(326)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	495	-
збиток	2355	( - )	( 3 588 )

## 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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	495	(3 588)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 269	21 337
Витрати на оплату праці	2505	3 257	3 035
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 134	1 123
Амортизація	2515	3 973	3 720
Інші операційні витрати	2520	23 591	15 086
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	40 224	44 301

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Грабко Ігор Анатолійович

Головний бухгалтер

Дейнека Наталія Анатолівна





## Додаток В

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СП "СТАН-КОМПЛЕКТ"** (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

КОДИ		
2015	01	01
22916099		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за Рік 2014 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

## І. 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	86533	125225
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 71877 )	( 106434 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	14656	18791
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	562	1124
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 10195 )	( 9233 )
Витрати на збут	2150	( 4139 )	( 6867 )
Інші операційні витрати	2180	( 4676 )	( 2757 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	1058
збиток	2195	( 3792 )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	587	836
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 57 )	( 71 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження дод. В

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	1823
збиток	2295	( 3262 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(326)	(535)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	1288
збиток	2355	( 3588 )	( - )

## 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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(3588)</b>	<b>1288</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	21337	17466
Витрати на оплату праці	2505	3035	2626
Відрахування на соціальні заходи	2510	1123	984
Амортизація	2515	3720	3716
Інші операційні витрати	2520	15086	20655
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>44301</b>	<b>45447</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Грабо Ігор Анатолійович

Дейнека Наталія Анатоліївна



## Додаток Г

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СП "СТАН-КОМПЛЕКТ" (записаною)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Код ЄДРПОУ	
			2017	01 01
			12916099	

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

Форми №2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код розрах.	За звітний період	За звітний фінанс. період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2009	135 732	39 812
Доходи зароблені страховою премією	2010	-	-
премії прийшовши, валової суми	2011	-	-
премії передані у перестраховувальні	2012	-	-
зміна резерву незаробленої премії, валової суми	2013	-	-
зміна частки перестраховувальні у резерві незаробленої премії	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2020	( 123 654 )	( 70 904 )
Доходи пов'язані збитки від страхових компаній	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	12 078	18 908
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (збиток) від зміни у резерві дооплаченого зобов'язання	2105	-	-
Дохід (збиток) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валової суми	2111	-	-
зміна частки перестраховувальні в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 566	2 869
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості акцій, які отримуються за справедливою вартістю			
дохід від нерезидентів від операцій з нерезидентними підприємствами / підприємствами нерезидентів	2122	-	-
дохід від використання нематеріальних активів від операцій з нематеріальними активами	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 6 772 )	( 5 089 )
Витрати на збут	2150	( 6 558 )	( 8 068 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 404 )	( 7 124 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості акцій, які отримуються за справедливою вартістю			
витрати від нерезидентів від операцій з нерезидентними підприємствами / підприємствами нерезидентів	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	806
збиток	2195	( 3 890 )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	284	358
Інші доходи	2240	-	2 101
у тому числі:	2241	-	-
дохід від фінансових інструментів			
Фінансові витрати	2250	( - )	( 68 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( 2 100 )
Прибуток (збиток) від зміни курсу валют по валютних операціях	2275	-	-



## Продовження дод. Г

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:	2390	-	1 189
збиток	2395	( 3 604 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(604)
Прибуток (збиток) від приписаної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	495
збиток	2355	( 3 604 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходи (збитки) від оборотних активів	2400	-	-
Доходи (збитки) 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	(3 604)	495

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	5 144	8 269
Витрати на оплату праці	2505	3 712	3 257
Відрахування на соціальні заходи	2510	602	1 134
Амортизація	2515	4 608	3 973
Інші операційні витрати	2520	43 736	23 391
Разом	2590	58 002	40 224

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивиденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Головний бухгалтер

Добрянська Наталя Анатоліївна

Додаток Д

Підприємство  
або підприємстві-партнерах (партнерів)  
включеного об'єкту / Підприємстві-партнерах до фінансової звітності

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІІ "СТАН КОМПЛЕКТ"</b>	Дата (місяць, рік), тисячі грн	1000 грн
Територія	Головний офіс: район м. Київ	на 01.01.2017	2007   01   01
Організаційно-правова форма	Головний офіс: район м. Київ	на 31.12.2017	2017   12   31
Вид економічної діяльності	Підприємство з обмеженою відповідальністю	на 01.01.2017	240
Середня кількість працівників	1   118	на 31.12.2017	118
Адреса, телефон	вулиця Миколай Ступаківка, буд. 19-А, Головішинський р-н, м. Київ, Україна		2384188
Одностороння звітність: грош. пр. без валютного знака (згідно роз'ясн. ІУ ДІУ про фінансові результати (ДІУ про суттєвий поділ) (форма №2), грош. пр. валютного знака (згідно роз'ясн. ІУ ДІУ про фінансові результати (ДІУ про суттєвий поділ) (форма №2))			0
Складові (проблемні компанії "С" у відношенні до групи) на включення (включення) бухгалтерського звітності об'єкту до міжнародної стандартної фінансової звітності			0

Валюта (звіт про фінансові результати)  
на 31 грудня 2016 р.

Форма №1 Київ на 2017 180198

А К Т И В	Мил. грн	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Нематеріальні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
періодичні витрати	1001	120	120
залежності амортизації	1007	120	120
Нематеріальні активи іншого виду	1001	2 802	-
Одноразові активи	1010	18 703	19 248
періодичні витрати	1011	39 183	40 229
залежності	1012	10 280	30 081
залежності амортизації	1013	-	-
Періодичні витрати (залежності) амортизації	1016	-	-
Залежності амортизації амортизації	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Періодичні витрати довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичення амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
<b>Довгострокові фінансові активи:</b>			
залежності амортизації до наступного звітного періоду			
залежності амортизації	1030	-	-
залежності амортизації амортизації	1035	7 123	7 123
Довгострокові фінансові активи	1040	1 412	1 412
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гроші	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Залежності амортизації у контролюваних структурних розподілах	1065	-	-
Інші нематеріальні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1000</b>	<b>48 148</b>	<b>17 767</b>
<b>II. Матеріальні активи</b>			
Залежності амортизації	1100	34 617	83 200
Залежності амортизації амортизації	1105	6 101	17 961
Залежності амортизації	1107	10	10
Залежності амортизації	1108	13	23
Залежності амортизації	1109	46 094	37 289
Залежності амортизації	1110	-	-
Залежності амортизації	1112	-	-
Залежності амортизації	1120	-	-
Залежності амортизації за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	20 624	12 232
<b>Залежності амортизації за розподілами:</b>			
залежності амортизації	1130	2 317	4 346
залежності амортизації	1131	143	407
залежності амортизації за продукцією	1134	407	407
Залежності амортизації за розподілами і амортизаційні витрати	1140	-	-
Залежності амортизації за розподілами і амортизаційні витрати	1145	-	-
Залежності амортизації за продукцією	1150	20 691	30 376
Залежності амортизації амортизації	1160	-	-
Залежності амортизації	1165	4 150	18 126
Залежності амортизації	1168	-	-
Залежності амортизації	1169	4 150	18 126
Залежності амортизації амортизації	1170	-	34
Залежності амортизації у структурних розподілах	1180	-	-
залежності амортизації	1181	-	-
залежності амортизації за розподілами	1182	-	-
залежності амортизації за продукцією	1183	-	-



Продовження дод.Д

Інші операційні активи	1104	-	-
Інші оборотні активи	1108	1 329	6 714
Усього за розділом II	1199	127 687	189 774
<b>III. Нематеріальні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	-	-
<b>Всього:</b>	1308	127 687	189 774

Назва	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зарезервовані (залишки) капіталу	1400	26	26
Повноваження на викуп/випуск/аннулювання акцій/облігацій	1401	-	-
Кумуляту доходу/вигод	1402	-	-
Додатковий капітал	1403	-	-
Власний дохід	1404	-	-
Накопичений сукупний результат	1405	-	-
Резервний капітал	1406	-	-
Перекладаються прибутки (залежності відсоток)	1409	42 607	39 057
Накопичений витрати	1405	-	-
Витрачений капітал	1409	-	-
Інші резерви	1403	-	-
Усього за розділом I	1405	42 607	39 057
<b>II. Довгостроковий зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податки та зобов'язання	1300	-	-
Повноваження зобов'язання	1301	-	-
Довгострокові зобов'язання банків	1310	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1313	23 346	23 346
Довгострокові забезпечення	1320	-	-
Довгострокові забезпечення внаслідок переказів	1321	-	-
Платіжне забезпечення	1323	-	-
Власні акції/облігації	1328	-	-
Строковий резерв	1330	-	-
У тому числі:	1331	-	-
резерв довгострокових зобов'язань,			
резерв збитків або резерв залогових капіталів	1332	-	-
резерв на зменшення вартості	1333	-	-
інші строкові резерви	1334	-	-
Інші гарантійні зобов'язання	1335	-	-
Презервний фонд	1340	-	-
Резерв на виплату пенсії/виплату	1343	-	-
Усього за розділом II	1309	23 346	23 346
<b>III. Поточний зобов'язання і забезпечення</b>			
Корпоративні зобов'язання (кредити і банків)	1500	-	-
Векселі платіжні	1505	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання, на			
додатковий капітал/зобов'язаннями	1600	9 130	16 353
товари, роботи, послуги	1605	7 319	27 059
розрахунками і банківськими	1620	-	62
у тому числі з податку на прибуток:	1621	-	-
розрахунками зі страховими	1622	-	1
розрахунками з оплати праці	1623	-	4
Поточні кредиторські зобов'язання, на зрештовані активи	1635	3 418	3 697
Поточні кредиторські зобов'язання за розрахунками з працівників	1640	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання зі страхових резервів	1642	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1655	379	634
Висхідні зобов'язання	1660	-	-
Відстрочені зобов'язання до основних підприємств	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1675	26 403	59 089
Усього за розділом III	1609	36 324	116 188
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
<b>V. Чиста на рівні акцій/облігацій та зрештовані активи</b>	1800	-	-
<b>Всього:</b>	1808	127 687	189 774

Корітків

Головний бухгалтер



Грибко Ігор Анатолійович

Директор Наглядової Комісії

Відповідно до порядку, встановленого в статуті/положенні/законі/іншій нормативній акції, що регулює діяльність компанії, в офісі статистика.



## Додаток Е

Широкометра	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТІ "СТАН-КОМПЛЕКТ"	Дата (рік, місяць, число) за СДРККУ	КОДИ	
			2018	01
			23916059	

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

Форма №2 Код за ДККУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	141 383	135 732
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії відшкодув. вказаної суми	2011	-	-
премії, переказані у перестраховувача	2012	-	-
збиток резерву на зароблені премії, вказаної суми	2013	-	-
збиток частки перестраховувачів у резерві на зароблені премії	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 121 269 )	( 123 654 )
Чисті комісійні збитки за страховими полісами	2070	-	-
Валовий прибуток	2090	20 114	12 078
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (визнання) від збитку у резерві довгострокового робочого капіталу	2105	-	-
Дохід (визнання) від збитку інших страхових резервів	2110	-	-
збиток інших страхових резервів, вказаної суми	2111	-	-
збиток частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 014	1 566
у тому числі:	2121	-	-
дохід від збитку вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від перетворення власних біологічних активів і стільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання кошти, вкладені від опісляпродажу	2124	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 7 093 )	( 6 772 )
Витрати на збут	2150	( 10 938 )	( 6 358 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 443 )	( 4 404 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від збитку вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від перетворення власних біологічних активів і стільськогосподарської продукції	2183	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 1 346 )	( 3 890 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	485	286
Інші доходи	2240	23	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної діяльності	2242	-	-
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від валової інфляції по монетарній статті	2275	-	-

## Продовження дод Е

Продовження додому 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 838 )	( 3 604 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від підприємчої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 838 )	( 3 604 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходів (ущкоба) необоротних активів	2400	-	-
Доходів (ущкоба) 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	(838)	(3 604)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	12 027	5 144
Витрати на оплату праці	2505	4 557	3 712
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 003	802
Амортизація	2515	2 092	4 608
Інші операційні витрати	2520	29 489	43 736
Разом	2550	49 168	58 002

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Середньозважена середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Середньозважений чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Світлана Євгенівна Віташова

Дарина Нікола Анатоліївна







## Продовження дод Є

Інші грошові ресурси	1184	-	-
Інші обороти/операції	1180	6 734	9 639
Усього за розділом III	1185	667 438	144 814
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та грошові майбутні	1180	-	-
Всього	1260	197 325	310 814

Позити	Бал. радян. 2	На початок звітного періоду 3	На кінець звітного періоду 4
<b>I. Активний капітал</b>			
Зарегістрований (законний) капітал	1400	28	28
Класифікація до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Класифікація в додому	1402	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Класифікація дод.	1411	-	-
Нерозподілені збутні результати	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілені операції (запасна частина)	1414	18 254	17 413
Нерозподілені капітал	1415	-	-
Висуваний капітал	1416	-	-
Інші ресурси	1418	-	-
Усього за розділом I	1419	18 282	17 441
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Кредиторські відомості зобов'язань	1500	-	-
Пасивні зобов'язання	1501	-	-
Довгострокові кредитні фонди	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1511	27 346	27 346
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат амортизації	1521	-	-
Цільові фінансування	1522	-	-
Кредиторські гарантії	1523	-	-
Структурні ресурси	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв капіталу або резерв нерозподілені капіталу	1533	-	-
резерв амортизації витрат	1534	-	-
інші гарантії ресурсів	1535	-	-
Інвентаризація витрат	1540	-	-
Привласнений фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1546	-	-
Усього за розділом II	1548	27 346	27 346
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Кредиторські відомості кредитів банків	1600	-	-
Висуваний капітал	1601	-	-
Поточні кредиторські зобов'язаності за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 333	30 645
операції, робота, послуги	1611	21 383	22 488
розрахунками з банками	1620	593	661
у тому числі з банками на операції	1621	-	-
розрахунками зі структурними	1622	1	51
розрахунками з іншими банками	1623	4	111
На кінець звітного періоду зобов'язаності за звітним періодом	1630	3 682	3 682
Поточні кредиторські зобов'язаності за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредиторські зобов'язаності за внутрішніми розрахунками	1641	-	-
Поточні кредиторські зобов'язаності за звітним періодом	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	634	628
Поточні майбутні операції	1661	-	-
Кредиторські відомості доходи від зареєстрованих	1670	-	-
Інші доходи зобов'язань	1680	99 038	110 121
Усього за розділом III	1683	135 085	149 314
IV. Зобов'язання, які виникли з необоротними активами, утримуваними для продажу, та грошові майбутні	1700	-	-
V. Частина вартості активів незареєстрованого колективного фонду	1800	-	-
Всього	1900	197 325	310 814

Керівник:

Скоропад Євген Іванович

Головний бухгалтер:

Дейченко Наталія Анатоліївна

Підписання в порядку, передбаченому інструкцією з питань внутрішнього контролю, що затвердженою дирекцією підприємства у зборі керівників.