

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОСТАЛ УКРАЇНА» ..	6
1.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Костал Україна».....	6
1.2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	15
1.3. Характеристика особливостей управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна»	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОСТАЛ УКРАЇНА»	32
2.1. Обґрунтування напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	32
2.2. Розробка програми заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	38
2.3. Прогнозна оцінка показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів	45
Висновки до розділу 2	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що формування передумов для виготовлення конкурентоспроможної продукції підприємства визначає його можливість бути першим, вчасно реагувати на зміни ринку, краще за інших пристосовуватися до впливу негативних факторів макросередовища. З цієї точки зору підприємство отримує конкурентну перевагу, яка дозволяє підвищити також показники ефективності функціонування на зовнішньому ринку. У сучасних умовах інтернаціоналізації господарського життя, посилення інтенсивності конкуренції роль конкурентоспроможності продукції значно зростає. Збільшення масштабів міжнародної торгівлі, зростання обсягів експорту та імпорту товарів, зростання числа країн, що беруть участь в міжнародній торгівлі, призводять до того, що конкуренція набуває глобального характеру.

Проблематика управління конкурентоспроможністю продукції є досить актуальною для виробників експортної продукції. Також і товари, що реалізуються переважно на внутрішньому ринку, можуть залучатися до процесу міжнародної конкуренції, оскільки вони конкурують з імпортними товарами. Крім того, збереження позицій на внутрішньому ринку є важливою передумовою високого рівня конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Рівень дослідженості теми. Завданнями управління конкурентоспроможністю продукції у сфері міжнародного товарного обміну займалися ряд науковців, серед яких варто виділити таких як Т.І. Алексеева, О.В. Архіпова, І.В. Бабій, О.В. Бондар-Підгурська, В.Ю. Соловей, Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський, В.П. Дяченко, Д. В. Дячков, Р. В. Котенко, В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко, А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова, О.В. Музиченко-Козловська, І.П. Петровська, А.О. Носов, тощо. Однак, подальшого дослідження потребують питання, присвячені вивченню теоретичних засад управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в умовах їх функціонування на зовнішніх ринках.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю продукції підприємства-суб'єкта ЗЕД та обґрунтування шляхів її зростання.

Виходячи зі сформульованої мети дослідження було визначено наступні **завдання**:

- здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Костал Україна»;
- провести оцінку особливостей зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- навести характеристику особливостей управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна»;
- здійснити обґрунтування напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- провести розробку програми заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємств;
- здійснити прогностичну оцінку показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Предметом дослідження є практичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна».

Інформаційна база дослідження. У ході організації дослідження було використано нормативно-правові акти, монографії, наукову періодику та інтернет-видання, що присвячені тематиці управління конкурентоспроможністю продукції підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Емпіричну частину дослідження було виконано на основі фінансової та управлінської звітності досліджуваного ТОВ «Костал Україна».

Апробація результатів дослідження. Результати теоретичного дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю продукції

підприємства-суб'єкта ЗЕД були покладені в основу наукової статті на тему «Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства-суб'єкта ЗЕД», яку опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Практична значущість роботи. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій по вдосконаленню управління конкурентоспроможності продукції підприємства-суб'єкта ЗЕД ТОВ «Костал Україна».

Структура роботи. Робота структурно складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (з 32 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОСТАЛ УКРАЇНА»

1.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Костал Україна»

ТОВ «Костал Україна» є міжнародною компанією, яка є дочірнім підприємством великої фінансово-промислової групи KOSTAL GROUP. Материнська компанія розміщена у Німеччині. Сам автомобільно-будівельний холдинг спеціалізується на виготовлення комплектуючих для авто. KOSTAL GROUP є світовим лідером у виробництві мехатронних виробів для автомобільної промисловості.

Підприємство спеціалізується на випуску таких видів продукції як перемикачі склопідіймачів, перемикачі положення сидіння, мікроперемикачі, панелі перемикачів центральної консолі для таких автомобілів як Audi, Daimler, BMW, Ford, Lamborghini, Volkswagen, Renault, Seat. За 10 років роботи в Україні на підприємстві створено 3 монтажні цехи, 2 цехи термопластавтоматів, цех механічної обробки матеріалів та облаштовано 2 склади.

Виробничу структуру ТОВ Костал Україна можна представити у вигляді таких підрозділів: монтажний цех, ливарний цех, цех тампопринту, Хвильова пайка, дизайн та розробка, піннінг та лазерне гравірування.

Наведемо характеристику основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. З цією метою було використано інформацію з річної фінансової звітності підприємства за 2014-2018 рр. Приклади фінансових звітів наведено у Додатках А-Д.

Динаміку показників доходів, витрат та фінансових результатів досліджуваного підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ

«Костал Україна» у 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Відхилення за 2015/2014 рр.		Відхилення за 2016/2015 рр.		Відхилення за 2017/2016 рр.		Відхилення за 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. Грн	%	тис. Грн	%	тис. Грн	%	тис. Грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148984	168912	191169	201282	286968	19928	13,4	22257	13,2	10113	5,3	85686	42,6
Інші операційні доходи	6908	8412	7496	7612	6531	1504	21,8	-917	-10,9	117	1,6	-1081	-14,2
Інші доходи	154	202	295	462	428	48	31,3	93	45,8	168	56,9	-34	-7,4
Разом доходи	156046	177526	198959	209356	293927	21480	13,8	21433	12,1	10397	5,2	84572	40,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	123898	139874	140144	166353	199416	15976	12,9	270	0,2	26209	18,7	33063	19,9
Інші операційні витрати	7712	7541	10469	5511	4972	-171	-2,2	2928	38,8	-4958	-47,4	-539	-9,8
Інші витрати	172	205	411	334	452	33	19,3	206	100,6	-77	-18,7	118	35,1
Разом витрати	131782	147620	151024	172198	204840	15838	12,0	3404	2,3	21174	14,0	32641	19,0
Фінансовий результат до оподаткування	24264	29906	47934	37157	89088	5642	23,3	18028	60,3	-10777	-22,5	51931	139,8
Податок на прибуток	4368	5201	8421	6092	16036	833	19,1	3220	61,9	-2329	-27,7	9944	163,2
Чистий прибуток	19897	24705	39513	31065	73052	4808	24,2	14808	59,9	-8448	-21,4	41987	135,2

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Як свідчать дані табл. 1.1, обсяги чистого доходу підприємства збільшились на 19928 тис. грн. (+13,4%) у період з 2014 по 2015 рр., а у 2018 році проти рівня з 2017-го року відбулося зростання чистого доходу підприємства на 85686 тис. грн. (42,6%). Обсяги чистого прибутку ТОВ «Костал Україна» у період з 2014 по 2015 роки зріс на 4808 тис. грн. (+24,2%). Зростання чистого прибутку відбулося за рахунок розширення обсягів діяльності. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на

41987 тис. грн (135,2%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. Обсяги поточних зобов'язань мали тенденцію до скорочення.

Динаміку показників обсягу активів підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка обсягів активів ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Відхилення за 2015/2014 рр.		Відхилення за 2016/2015 рр.		Відхилення за 2017/2016 рр.		Відхилення за 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи													
Основні засоби:	19195	18520	24834	19074	14388	-675	-3,5	6315	34,1	-5760	-23,2	-4686	-24,6
первісна вартість	36960	36675	43779	41118	49896	-285	-0,8	7104	19,4	-2661	-6,1	8778	21,3
знос	17765	18155	18945	22044	35508	390	2,2	789	4,3	3099	16,4	13464	61,1
Усього за розділом I	19195	18520	24834	19074	14388	-675	-3,5	6315	34,1	-5760	-23,2	-4686	-24,6
II. Оборотні активи													
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1077	1300	1211	1330	1206	223	20,7	-89	-6,8	118	9,8	-124	-9,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2053	2425	2300	2363	1742	372	18,1	-125	-0,05	64	2,8	-621	-26,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	0	7	18	7	-11	-100,0	7		12	177,2	-11	-60,1
Гроші та їх еквіваленти	258	42	21	597	21	-216	-83,7	-21	-50,5	576	2760,6	-576	-96,5
Витрати майбутніх періодів	572	82	820	481	318	-490	-85,6	738	898,4	-339	-41,3	-163	-33,9
Інші оборотні активи	99	46	112	127	142	-53	-53,5	67	145,5	15	13,0	15	11,6
Усього за розділом II	4069	3895	4471	4916	3437	-174	-4,3	576	14,8	445	10,0	-1480	-30,1
Баланс	23264	22415	29305	23990	17825	-849	-3,6	6891	30,7	-5315	-18,1	-6166	-25,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Як свідчать дані табл. 1.2, обсяг активів досліджуваного підприємства за 2014-2015 рр. скоротився на 849 тис.грн переважно за рахунок зменшення необоротних активів на 675 тис.грн та оборотних активів на 174 тис.грн. У 2015-2016 рр. зростання вартості активів було зумовлене збільшенням обсягу необоротних активів на 6315 тис.грн та оборотних активів на 1576 тис.грн. Рекордним було зниження обсягу активів у 2017-2018 рр. – на 6166 тис.грн або на 25,7%. Зменшення відбулося переважно за рахунок скорочення вартості необоротних активів на 4686 тис.грн. У структурі активів підприємства переважала частка необоротних активів, що зумовлено специфікою його діяльності (рис. 1.3).

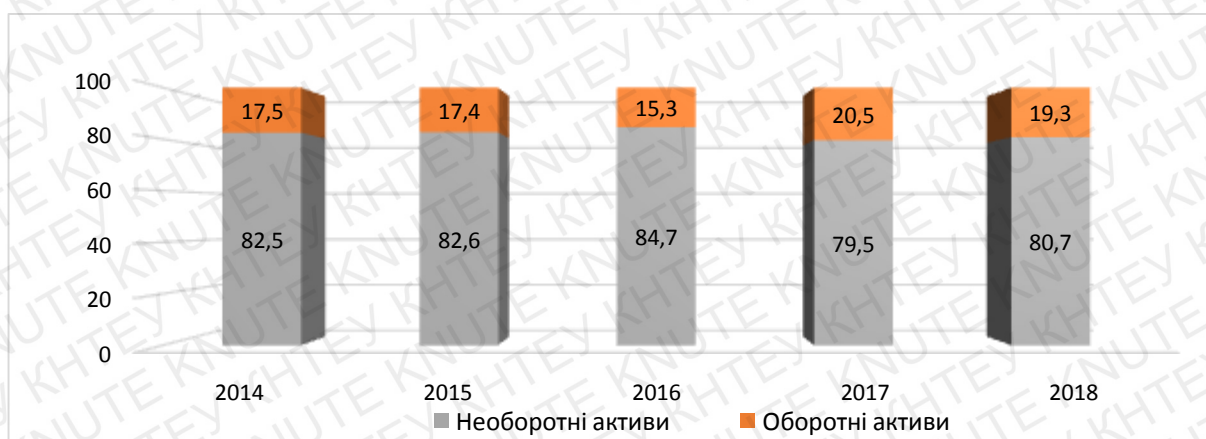


Рис. 1.3. Структура активів ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Зокрема, варто відмітити, що на необоротні активи (склалися переважно з основних засобів) припадало 80-84% від загальної вартості активів. На оборотні активи припадало відповідно 15-20% від вартості суми балансу.

Динаміку показників обсягу пасивів (капіталу) досліджуваного підприємства наведено у табл. 1.3. Як свідчать дані табл. 1.3, обсяг капіталу досліджуваного підприємства повністю повторював динаміку активів. Упродовж 2014-2015 рр. капітал підприємства скоротився на 297 тис.грн переважно за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 561 тис.грн, у той

же час обсяг власного капіталу збільшився на 265 тис.грн за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на цю ж суму.

Таблиця 1.3

Динаміка обсягів пасивів ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Відхилення за 2015/2014 рр.		Відхилення за 2016/2015 рр.		Відхилення за 2017/2016 рр.		Відхилення за 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Власний капітал													
Зареєстрований (пайовий) капітал	1120	1236	1236	1344	1344	116	10,4	0	0,0	108	8,7	0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14079	18466	23034	21160	16134	4387	31,2	4568	24,7	-1873	-8,1	-5026	-23,8
Усього за розділом I	15199	19702	24270	22504	17478	4503	29,6	4568	23,2	-1766	-7,3	-5026	-22,3
III. Поточні зобов'язання													
товари, роботи, послуги	8030	2694	4979	1464	324	-5336	-66,5	2285	84,8	-3515	-70,6	-1140	-77,9
розрахунками з бюджетом	13	13	22	7	18	0	2,7	9	67,5	-15	-69,2	11	163,2
Інші поточні зобов'язання	22	6	34	15	4	-16	-74,2	29	507,8	-19	-55,5	-11	-72,4
Усього за розділом III	8065	2713	5035	1486	346	-5352	-66,4	2323	85,6	-3549	-70,5	-1140	-76,7
Баланс	23264	22415	29305	23990	17825	-849	-3,6	6891	30,7	-5315	-18,1	-6166	-25,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

У 2015-2016 рр. зниження вартості капіталу було зумовлене також скороченням обсягу поточних зобов'язань на 5352 тис.грн. Рекордним було зниження обсягу капіталу у 2017-2018 рр. – на 6166 тис.грн або на 25,7%. Зменшення відбулося переважно за рахунок скорочення вартості нерозподіленого прибутку на 5026 тис.грн.

У структурі капіталу підприємства переважала частка власного капіталу, що зумовлено специфікою його діяльності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура пасивів ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

У структурі джерел фінансування діяльності підприємства варто виділити власний капітал та поточні зобов'язання. На власний капітал припадало до 98,1 % від загального обсягу фінансування активів. На поточні зобов'язання – 1,9% у 2018 році.

Розглянемо динаміку показників, що характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства ТОВ «Костал Україна» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Нормативні значення	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	Відхилення абсолютне	
							2018 / 2014	2018 / 2017
Коефіцієнт покриття	> 1	0,50	1,43	0,89	3,31	9,91	9,40	6,60
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,50	1,43	0,89	3,31	9,91	9,40	6,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,07	0,03	0,16	0,32	0,92	0,85	0,59
Чистий оборотний капітал (гр. од.)	> 0	-399	107	-51	286	257	656	-29

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Стан поточної платоспроможності ТОВ «Костал Україна» характеризується обсягом грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства на певну дату порівняно з розміром зобов'язань та платежів, які на цю дату необхідно здійснити. Ліквідність ТОВ «Костал Україна» формується на основі можливості та тривалості трансформації майнового потенціалу досліджуваного підприємства в грошову форму своїх оборотних активів, що є у підприємства для виконання поточних боргових зобов'язань. Стан ліквідності ТОВ «Костал Україна» характеризує можливість виконання зобов'язань з повернення позикового капіталу за рахунок наявних обігових активів, та час, потрібних для цього. Управління ліквідністю та платоспроможністю ТОВ «Костал Україна» відбувається шляхом дотримання певних пропорцій між обсягом формування матеріальних обігових активів, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами підприємства.

З таблиці 1.5 видно, що значення коефіцієнта загального покриття на підприємстві упродовж 5 років коливалося в межах 0,5-9,91 пункти. Нормативне значення даного показника становить 1,5-2. Тобто, можна стверджувати, що рівень платоспроможності підприємства є дуже високим, оскільки оборотні активи майже у дев'ять разів перевищують обсяги поточних зобов'язань. Коефіцієнт проміжного покриття коливався в аналогічних межах і мав тенденцію до зростання упродовж 5 років. Тобто, підприємство має достатній обсяг середньоліквідних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Рівень абсолютної ліквідності також перебував в межах норми (0,2 пункти). Його значення коливалося в межах 0,92 пункти.

Показники, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр. наведено в табл. 1.6. Можемо бачити, що значення показника фінансової автономії на підприємстві є дуже високим та складає 0,98 у 2018 році. Це зумовлено тим, що компанія мала достатній фінансовий потенціал, аби мінімізувати поточні зобов'язання та профінансувати усі оборотні та необоротні активно переважно за рахунок власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку.

Таблиця 1.6

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Нормативні значення	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	Відхилення абсолютне	
							2018/2014	2018/2017
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,65	0,88	0,83	0,94	0,98	0,33	0,04
Коефіцієнт фінансування	< 1	0,35	0,12	0,17	0,06	0,02	-0,33	-0,04
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	-0,98	0,30	-0,13	0,70	0,90	1,88	0,20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	-0,26	0,06	-0,02	0,15	0,18	0,44	0,02

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Посилення частки власного капіталу у фінансуванні зумовлено політикою виходу компанії на міжнародний фінансовий ринок та підготовці до проведення ІРО в майбутньому. Це є одним із завдань фінансової стратегії Kosta Group в Україні, яке планує розширити виробничі потужності досліджуваного підприємства на ринку України.

Показники оборотності активів підприємства є доволі високими. Це зумовлено тим, що підприємство має достаньо високий запас фінансової міцності та значну маржинальність, внаслідок якого оперує в процесі своєї господарської діяльності значними обсягами матеріальних цінностей (запаси, готова продукція, тощо), які профінансовані переважно за рахнок власних фінансових ресурсів. До складу запасів підприємства відносяться запаси готової продукції та товари, що знаходяться на балансі ТОВ «Костал Україна» та були вироблені на ПрАТ «Ніжинський консервний завод».

Показники, що характеризують ділову активність підприємства ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр. наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	Відхилення абсолютне	
						2018/2014	2018/2017
Коефіцієнт оборотності активів	7,5	8,8	8,6	7,9	15,0	7,5	7,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,0	65,2	32,7	124,0	674,2	656,2	550,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	66,3	69,9	75,2	71,0	106,4	40,1	35,4
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	5,4	5,1	4,8	5,1	3,4	-2,0	-1,7
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	19,9	5,5	11,0	2,9	0,5	-19,4	-2,4
Коефіцієнт оборотності основних засобів	9,0	10,6	10,2	9,5	18,7	9,7	9,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,4	11,6	10,1	9,0	15,7	3,2	6,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Надалі варто проаналізувати основні показники рентабельності, фінансового стану та ділової активності підприємства. Динаміку показників рентабельності наведено у табл. 1.8.

Варто додати, що динаміка показників рентабельності мала позитивний характер. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання на 278% у період 2014-2018 рр., та на 259% у період 2017-2018 рр. Рівень рентабельності виготовленої продукції (наданих послуг) мав тенденцію до зростання на 20% у період 2014-2018 рр., та на 18% у період 2017-2018 рр.

Таблиця 1.8

**Динаміка показників рентабельності діяльності та використання ресурсів
ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
Рентабельність власного капіталу	1418	1495	1984	1525	4385	78	489	-459	2860
Рентабельність активів	100	122	177	119	378	22	55	-58	259
Рентабельність продукції	16	17	28	18	36	1	11	-10	18
Рентабельність витрат	15	15	26	18	35	0	11	-8	18

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Отже, у даному питанні було проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності та особливості управління на ТОВ «Костал Україна». Організаційна структура управління підприємства належить до функціонального типу. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання. Рівень рентабельності реалізації продукції мав тенденцію до зростання на 20% у період 2014-2018 рр., та на 18% у період 2017-2018 рр. Підприємство має достатній обсяг середньоліквідних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Рівень абсолютної ліквідності також перебував в межах норми (0,2 пункти).

1.2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Організація зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Костал Україна» є невід'ємною складовою його господарської діяльності, що передбачає здійснення операцій з експорту комплектуючих до автомобілів до країн ЄС та СНД. Відзначимо, що запасні частини та комплектуючі для автоелектроніки, які виробляють на території України підприємством «Костал Україна», використовуються для зборки автомобілів у Європі. Більшу частину виробленої

продукції підприємство експортує в країни, де присутні автоскладальні підприємства відомих європейських виробників авто.

Для управління експортними операціями на досліджуваному підприємстві створено відділ ЗЕД, який відповідає за формування основних цільових параметрів функціонування підприємства під час його виходу на зарубіжні ринки. Організаційну структуру відділу ЗЕД, враховуючи підпорядкованість та взаємодію окремих посад, наведено на рис. 1.5.

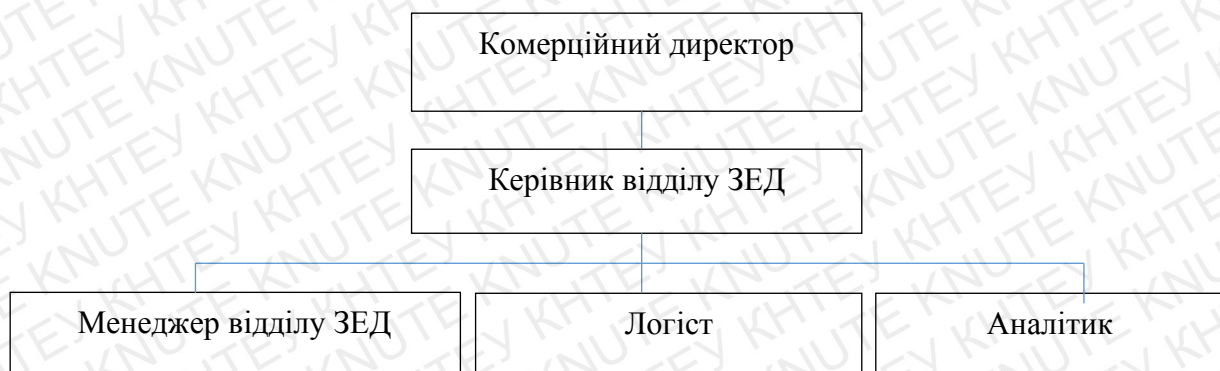


Рис. 1.5 Організаційна структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Костал Україна»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Як видно з рис. 1.5, загальне управління зовнішньоекономічними операціями на підприємстві здійснює комерційний директор, якому підпорядковується керівник відділу ЗЕД. Функціонування відділу забезпечене такими посадами як менеджер відділу ЗЕД (відповідає за збут продукції, її митне оформлення), логіст (відповідає за складську логістику та доставку продукції покупцям), аналітик (виконує функції аналізу ЗЕД та управлінського обліку в межах відділу).

Важливою складовою системи організації ЗЕД на підприємстві є модель бізнес-процесів у сфері управління експортними операціями. Для характеристики системи управління процесами функціонування відділу ЗЕД варто охарактеризувати модель його внутрішніх бізнес-процесів на ТОВ «Костал Україна», які пов'язані з забезпечення комунікацій з покупцями, відвантаження продукції на експорт та контролю розрахунків (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Характеристика основних бізнес-процесів організації ЗЕД на ТОВ
«Костал Україна»**

№	Назва бізнес-процесу	Відповідальний за результати бізнесу процесу	Результати бізнес-процесу
1	Планування обсягів експорту, складання складської програми, програми збуту	Комерційний директор, керівник відділу ЗЕД	Своєчасно складена програма з експорту, планові показники внесено у бюджет підприємства
2	Організація комунікацій з покупцями щодо відвантаження продукції	Керівник відділу ЗЕД	Забезпечення зворотного зв'язку, узгодження строків поставки
3	Реалізація продукції на експорт	Керівник відділу ЗЕД, менеджер ЗЕД	Вчасне відвантаження виготовленої продукції покупцям на експорт
4	Організація доставки товару, виконання усіх митних формальностей	Менеджер ЗЕД, логіст	Продана продукція вчасно доставлена покупцю
5	Аналіз результатів роботи відділу, накопичення та групування управлінської інформації	Аналітик	Своєчасне та прозоре ведення управлінського обліку, формування аналітичних звітів

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Розглянемо особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Для цього проаналізуємо показники експорту в цілому та за регіональною і товарною структурою. Узагальнюючі показники експорту досліджуваного підприємства ТОВ «Костал Україна» наведено в табл. 1.10.

Як свідчать дані табл. 1.10, в цілому у 2015 році порівняно з 2014-м роком обсяг експорту товарів підприємством збільшився на 21712 тис.грн або на 15,8%. Порівнюючи обсяг експорту у 2018 році зі значенням даного показника у 2017 році, можна побачити тенденцію до зростання обсягу експорту на 73949 тис.грн або на 39,5%. Варто відмітити, що обсяги експорту у складі чистого доходу підприємства складають 91-95%.

Таблиця 1.10

**Динаміка обсягів чистого доходу ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018
рр., тис.грн**

Показники	Роки					Відхилення за 2015/2014 рр.		Відхилення за 2016/2015 рр.		Відхилення за 2017/2016 рр.		Відхилення за 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції, У т.ч.:													
Чистий дохід від реалізації продукції, У т.ч.:	148984	168912	191169	201282	286968	19928	13,4	22257	13,2	10113	5,3	85686	42,6
Чистий дохід від експорту	137065	158777	181610	187192	261141	21712	15,8	22833	14,4	5582	3,1	73949	39,5
Частка експорту у чистому доході, %	92	94	95	93	91	2	2,2	1	1,1	-2	-2,1	-2	-2,2

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

У 2014 році експорт в структурі чистого доходу становив 92%, у 2018 році – 91%. Зростання частки експорту у чистому доході впродовж 2014-2016 рр. було зумовлено збільшенням обсягів відвантажень саме за експортними контрактами та падінням попиту на автомобільні комплектуючі саме на внутрішньому ринку України внаслідок фінансової кризи.

Підприємство ТОВ «Костал Україна» експортує специфічну номенклатуру продукції машинобудування, яка використовується для ремонту або складання авто таких автовиробників як «Фольксваген Груп», «Ауді Груп», «Шкода Авто», «Ніссан Моторз», тощо. Обсяги експорту продукції за її видами упродовж 2014-2018 рр. наведено в табл. 1.11.

Як свідчать дані табл. 1.11, особливо інтенсивно зростали обсяги експорту групи «Перемикачі». Відбувалося зростання даного виду машинобудівної продукції у 2018 році – на 24623 тис.грн. (+47,0%). Слід відмітити, що даний вид продукції є відносно важливим для зовнішнього ринку, а тому користується великим попитом при реалізації на підприємства автомобілебудування промисловості зарубіжних країн.

Таблиця 1.11

**Динаміка обсягів експорту ТОВ «Костал Україна» за товарною
структурою за 2014-2018 рр., тис.грн.**

Товарні групи	Роки					Відхилення за 2015/2014 рр.		Відхилення за 2016/2015 рр.		Відхилення за 2017/2016 рр.		Відхилення за 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Перемикачі	42490	46045	54483	52414	77037	3555	8,4	8438	18,3	-2069	-3,8	24623	47,0
Мікро- перемикачі	24672	25404	30874	33695	47005	733	3,0	5469	21,5	2821	9,1	13311	39,5
Автомати для електросистем авто	20560	28580	29966	35566	44394	8020	39,0	1386	4,8	5601	18,7	8827	24,8
Комутатори пневматичні	28784	28580	35414	39310	54840	-204	-0,7	6834	23,9	3896	11,0	15529	39,5
Редуктори	16448	22229	23609	20591	30031	5781	35,1	1380	6,2	-3018	-12,8	9440	45,8
Датчики	4112	7939	7264	5616	7834	3827	93,1	-674	-8,5	-1649	-22,7	2218	39,5
Разом	137065	158777	181610	187192	261141	21712	15,8	22833	14,4	5582	3,1	73949	39,5

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

У 2018 році порівняно з 2017-м роком можна спостерігати збільшення обсягів реалізації товарної групи «Мікроперемикачі» на 13311 тис.грн. або на 39,5%. Зростання обсягів експорту по цій товарній групі відбувалося постійно. По товарним групам «Перемикачі», «Редуктори» та «Датчики» у 2017/2016 рр. можна було спостерігати скорочення обсягу експорту відповідно на 3,8%, 12,8% та 22,7%..

Важливим елементом формування експортної діяльності підприємства ТОВ «Костал Україна» є формування структури експортної реалізації. Динаміку структури експорту машинобудівної продукції за її видами наведено на рис. 1.6. В структурі експорту продукції переважає товарна група «Перемикачі», а також такі види продукції як «Комутатори пневматичні», «Мікроперемикачі» і «Датчики». На товарну групу «Перемикачі» в структурі експорту у 2018 році припадало 30%, у той же час частка цієї групи товарів в експорті у 2014-му році становила 31%. Можемо бачити незначне (на 1%)

зниження питомої ваги наведеної товарної групи в структурі експортної реалізації.

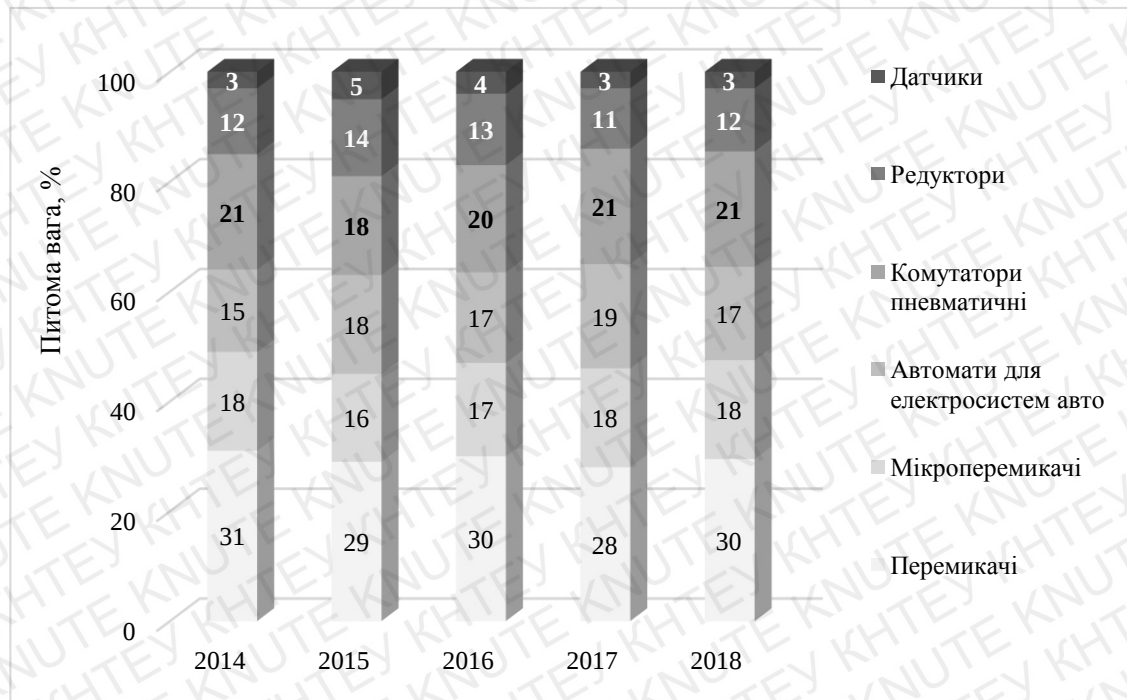


Рис. 1.6. Структура експорту машинобудівної продукції ТОВ «Костал Україна» у 2014-2018 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

На товарну групу «Редуктори» в структурі експорту у 2018 році припадало 21%, у той же час частка цієї групи товарів в експорті у 2014-му році становила також 21%. За останні 5 років питома вага даної групи товарів у структурі експорту не змінилася. Товарна група «Мікроперемикачі» в структурі експорту у 2018 році займала 18%. Аналогічний показник її частки в структурі експорту не змінилася спостерігався у 2014 році. Характеризуючи товарну структуру експорту, варто відмітити про її високу рівномірність упродовж 5 років експортної діяльності підприємства.

Варто охарактеризувати показники експорту ТОВ «Костал Україна» за географічними напрямками. Як свідчать дані табл. 1.12, особливо інтенсивно зростали обсяги експорту групи до Польщі. Відбувалося зростання машинобудівної продукції до наведеної країни у 2014-2015 рр. на 21052

тис.грн. (+19,6%), а у 2017-2018 рр. обсяги експорту зросли на 21052 тис.грн. або на 35,1%.

Таблиця 1.12

Динаміка обсягів експорту машинобудівної продукції ТОВ «Костал Україна» за географічною структурою за 2014-2018 рр., тис.грн

Країни	Роки					Відхилення за 2015/2014 рр.		Відхилення за 2016/2015 рр.		Відхилення за 2017/2016 рр.		Відхилення за 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Польща	42490	50809	56299	59901	80954	8319	19,6	5490	10,8	3602	6,4	21052	35,1
Угорщина	24672	33343	43586	41182	54840	8672	35,1	10243	30,7	-2404	-5,5	13657	33,2
Чехія	21930	28580	41770	39310	49617	6650	30,3	13190	46,2	-2460	-5,9	10306	26,2
Білорусь	16448	25404	30874	31823	39171	8957	54,5	5469	21,5	949	3,1	7349	23,1
Росія	26042	12702	5448	11232	33948	-13340	-51,2	-7254	-57,1	5783	106,1	22717	202,3
Інші країни	5483	7939	3632	3744	2611	2456	44,8	-4307	-54,2	112	3,1	-1132	-30,2
Разом	137065	158777	181610	187192	261141	21712	15,8	22833	14,4	5582	3,1	73949	39,5

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Слід відмітити, що Польща є важливим ринком збуту деталей та комплектуючих до автомобілів, оскільки в ній розміщено багато машинобудівних заводів відомих німецьких та італійських автоконцернів (BMW, Wolkswagen Group, Audio Group, Fiat), які займаються зборкою авто або ж вузлів до них.

У 2018 році порівняно з 2017-м роком можна спостерігати збільшення обсягів експорту також до Угорщини на 13657 тис.грн. або на 33,2%. Зростання обсягів експорту до Чехії відбулося на рівні 10306 тис.грн або а 26,2%. Варто відмітити, що після 2014 року експортна стратегія підприємства змінилася з переважної орієнтації на ринки СНД (це було особливо явним до 2013 року) на ринки країн ЄС та Азії. Така зміна стратегії призвела до зростання логістичних витрат, однак вони були компенсовані за рахунок більш високих цін на машинобудівну продукцію на ринку ЄС, порівняно з ринком СНД.

В структурі експорту ТОВ «Костал Україна» у 2014-2018 рр. переважала частка експорту до таких країн як Польща, Чехія та Угорщина. Значною в

експорті є частка Росії, на території якої розміщено фабрики зі складання вузлів-агрегатів для авто таких відомих брендів як Fiat та Nissan. У 2014 році питома вага країн ЄС в обсягах експорту склав 25%, а у 2018 році – 26%.

Таблиця 1.13

Показники ефективності експорту ТОВ «Костал Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Період					Відхилення за 2018/2014 рр.		Відхилення за 2018/2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації експортної продукції, тис.грн.	137065	158777	181610	187192	261141	124076	90,5	73949	39,5
Виробничі витрати на експорт, тис.грн.	113986	131482	133137	154708	181468	67482	59,2	26760	17,3
Накладні витрати на експорт, тис.грн.	7095	7089	9946	5125	4525	-2571	-36,2	-601	-11,7
Витрати на збут експортної продукції, тис.грн.	6054	6929	7154	7992	9300	3246	53,6	1308	16,4
Повна собівартість експортної продукції, тис.грн.	127135	145499	150236	167825	195292	68157	53,6	27467	16,4
Ефект від експорту, тис.грн.	9930	13279	31374	19367	65849	55919	563,2	46482	240,0
Ефективність експорту, тис.грн.	1,08	1,09	1,21	1,12	1,34	0,26	24,03	0,22	19,9

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Надалі варто оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства. Оцінка ефективності ЗЕД підприємства передбачає визначення її впливу на ключові показники експортної діяльності, що відображають результати проведення експортних операцій на зовнішніх ринках. Для оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Костал Україна» на зовнішніх ринках доцільно вирішити наступні завдання: визначити ефект від здійснення ЗЕД підприємством ТОВ «Костал Україна»; оцінити відносні показники ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Костал Україна».

Як свідчать дані табл. 1.13 в цілому динаміка ефективності експортної діяльності мала хвилеподібну тенденцію. У 2014 році показник ефективності

експортних операцій становив 1,08 пункти, а у 2014-2018 роках ефективність експорту зросла на 0,26 пункти, або на 24,03% відповідно. При цьому ефект від експорту у 2017-2018 рр. збільшився на 46486 тис.грн або на 240,0%.

Динаміку зміни показників рентабельності ЗЕД можна прослідкувати на рис. 1.7. Як свідчать дані рис. 1.7, у 2014 році рентабельність витрат на здійснення ЗЕД становила 7,8%, а рентабельність експортної реалізації – 7,2%. У 2018 році показники рентабельності зовнішньоекономічної діяльності були максимальними, що зумовлене значними обсягами експортної реалізації. У 2016 та 2018 роках керівництво корпорації дозволило дочірній компанії ТОВ «Костал Україна» здійснювати відвантаження комплектуючих з максимальною націнкою, аби більша частина прибутку залишалася на території української юрисдикції. Це було зумовлено вимушеною необхідністю, пов'язаною зі змінами в законодавстві України про трансфертну ціноутворення.



Рис. 1.7. Динаміка рентабельності ЗЕД ТОВ «Костал Україна» у 2014-2018 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Ці кроки, з одного боку, збільшували бухгалтерський прибуток ТОВ «Костал Україна», а з іншого боку – збільшувався податок на прибуток,

внаслідок чого корпорація Kostal Group несла додаткові витрати. У 2017 році корпорації вдалося зменшити рівень націнки по експортних контрактах на підприємства ЄС за рахунок збільшення частки відвантажень через пільгову податкову юрисдикцію Гонконгу та Сейшельських островів.

Отже, у даному питанні було розглянуто особливості організації ЗЕД на ТОВ «Костал Україна». У 2014 році експорт в структурі чистого доходу становив 92%, у 2018 році – 91%. Зростання частки експорту у чистому доході впродовж 2014-2016 рр. було зумовлено збільшенням обсягів відвантажень саме за експортними контрактами та падінням попиту на автомобільні комплектуючі саме на внутрішньому ринку України внаслідок фінансової кризи. На товарну групу «Редуктори» в структурі експорту у 2018 році припадало 21%, у той же час частка цієї групи товарів в експорті у 2014-му році становила також 21%. За останні 5 років питома вага даної групи товарів у структурі експорту не змінилася. Товарна група «Мікроперемикачі» в структурі експорту у 2018 році займала 18%. ТОВ «Костал Україна» експортує специфічну номенклатуру продукції машинобудування, яка використовується для ремонту або складання авто таких автовиробників як «Фольксваген Груп», «Ауді Груп», «Шкода Авто», «Ніссан Моторз», тощо. Обсяги експорту продукції за її видами упродовж 2014-2018 рр. У 2018 році порівняно з 2017-м роком можна спостерігати збільшення обсягів експорту також до Угорщини на 13657 тис.грн або на 33,2%. Зростання обсягів експорту до Чехії відбулося на рівні 10306 тис.грн або а 26,2%. Варто відмітити, що після 2014 року експортна стратегія підприємства змінилася з переважної орієнтації на ринки СНД (це було особливо явним до 2013 року) на ринки країн ЄС та Азії. У 2014 році рентабельність витрат на здійснення ЗЕД становила 7,8%, а рентабельність експортної реалізації – 7,2%. У 2018 році показники рентабельності зовнішньоекономічної діяльності були максимальними, що зумовлене значними обсягами експортної релізації.

1.3. Характеристика особливостей управління конкурентоспроможністю ТОВ «Костал Україна»

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «Костал Україна» важливим завданням є вибір форми присутності на зовнішньому ринку. Виходячи з вивчення практичного досвіду роботи ТОВ «Костал Україна» на міжнародному ринку, можемо сформулювати основні складові системи управління конкурентоспроможністю його продукції (рис. 1.8).

Як бачимо з рис. 1.8, формування системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» передбачає використання різних засобів управління, які поєднують у собі елементи досягнення стратегічних та поточних цілей зовнішньоекономічної діяльності.



Рис. 1.8. Складові системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Основними етапами управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» є такі: оцінка конкурентоспроможності продукції,

формування альтернативних напрямків розвитку продукту, розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, контроль конкурентоспроможності.

Формування системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ТОВ «Костал Україна» передбачає орієнтацію на конкретні показники (індикатори) функціонування підприємства на зовнішньому ринку. При цьому, залежно від цих показників, можна визначити певні види конкурентних стратегій ТОВ «Костал Україна», які наведено на рис. 1.9. Міжнародна конкурентоспроможність машинобудівної продукції ТОВ «Костал Україна» складається з переліку стратегічних переваг, які виявляються на ринку країн ЄС та СНД шляхом зіставлення з відповідними показниками закордонних конкурентів – Mitsubishi, Toyota, Hundai.



Рис. 1.9. Стратегії досягнення конкурентних переваг продукції ТОВ «Костал Україна»

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «Костал Україна» стосовно формування його конкурентного потенціалу. З цією метою

його продукцію варто співставити з аналогічною продукцією інших виробничих підприємств, які здійснюють її постачання на ринок ЄС та СНД. В Якості конкурентів варто обрати продукцію таких міжнародних концернів як Toyota та Hyundai.

Зведені результати оцінки вказаних показників у бальному вигляді та середня оцінка для кожного конкурента наведені у табл. 1.14. Аналіз вищенаведених даних показує, що синтетичним показником рівня конкурентоспроможності є показник середньозваженої оцінки по усіх критеріях. Для конкурентів «Mitsubishi» та «Hyundai» середньозважена оцінка конкурентного статусу є найвищою. ТОВ «Костал Україна» має середню оцінку 3,2, яка є нижчою, порівняно з конкурентами.

Таблиця 1.14

Оцінка конкурентних переваг продукції ТОВ «Костал Україна» порівняно з продукцією «Mitsubishi» та «Hyundai»

Критерії ефективності формування конкурентних переваг продукції	Ступінь значущості критерію, (від 0 до 1)	«Mitsubishi»	«Hyundai»	ТОВ «Костал Україна»
Обсяг виробничих потужностей	0,35	5	5	4
Рівень вартості виробів і комплектуючих (оптова ціна)	0,25	4	5	5
Присутність на міжнародних ринках	0,20	5	5	3
Обсяг витрат на просування і стимулювання збуту	0,15	4	4	2
Комунікації з іншими учасниками ринку та партнерами	0,05	5	4	2
Середня оцінка	-	4,6	4,6	3,2

Джерело: побудовано за даними підприємств-конкурентів та результатів вивчення ринку комплектуючих до авто

Це впливає з того, що в межах концерну «Kostal Group» менш ефективно налагоджена система дистрибуції продукції, порівняно з такими конкурентами як «Mitsubishi» та «Hundai». Наведена ситуація обумовлена тим, що конкуренти в більшій мірі націлені розвивати ринок дистрибуції своїх комплектуючих у Європі та СНД, в той час як «Kostal Group» зорієнтоване на випуску комплектуючих переважно для підприємств автоконцернів Wolkswagen, BMW та Fiat. Для подальшої оцінки проведемо аналіз індексу умов торгівлі, порівнюючи індекси цін імпорту в Україну (імпортують конкуренти) та експорту з України (експортує ТОВ «Костал Україна») (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Оцінка індексу умов торгівлі ТОВ «Костал Україна»

Показники	Умовні позначення	«Mitsubishi»	«Hundai»	ТОВ «Костал Україна»
Індекс цін на продукцію компаній-конкурентів при її імпорту в Україну у 2017-2018 рр.	Трі	1,04	1,06	не імпортує в Україну
Індекс цін на продукцію компаній-конкурентів при її експорті з України у 2017-2018 рр.	Тре	не експортують з України		1,03
Індекс умов торгівлі	$I_{ут} = \frac{Тре}{Трі}$	$0,990 = \frac{1,03}{1,04}$	$0,972 = \frac{1,03}{1,06}$	-

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Костал Україна»

Отже, як бачимо з даних, наведених у табл. 1.15, ТОВ «Костал України» несе певні економічні втрати порівняно зі своїм основними конкурентами, оскільки значення індексу умов торгівлі < 1 . Це означає, що підприємству варто переглянути свою цінову політику.

Проведемо оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Оцінка інтегрального показника якості продукції ТОВ «Костал Україна» та його конкурентів

Показники	Умовні позначення	«Mitsubishi»	«Hundai»	ТОВ «Костал Україна»
Темп зростання цін на продукцію підприємства у 2017-2018 рр.	Тр	4%	6%	3%
Середня оцінка рівня конкурентоспроможності продукції за рядом показників (табл. 1.14)	Ко	4,6	4,6	3,2
Інтегральний індекс конкурентоспроможності продукції	$I = Ko / (1 + Tr)$	4,42	4,34	3,11

Джерело: побудовано за даними підприємств-конкурентів та результатів вивчення ринку комплектуючих до авто

Таким чином, ТОВ «Костал Україна» має інтегральний індекс конкурентоспроможності продукції, який становить 3,11 пункти, що є нижчим порівняно зі значеннями даного показника у конкурентів.

Таблиця 1.17

Види стратегій міжнародної конкурентоспроможності деякими найбільшими автомобільними концернами

		Проникнення підприємства на ринок	
		низьке	високе
Прихильність покупців підприємства	Висока	Стратегія позиціонування Chrisler, Honda, Toyota, Kostal Group	Стратегія лідерства за витратами Hundai Motors, Mitsubishi, Fiat, Nissan Motors
	Низька	Стратегія диверсифікації Cherry, JAC, Ford Motors, BMW	Стратегія сегментації Audio Group, Wolkswagen Group, Mercedes Benz, Ferarry

Джерело: побудовано автором на основі вивчення ринку автомобілебудування

Охарактеризуємо особливості застосування стратегій міжнародної конкурентоспроможності деякими найбільшими автомобільними концернами (табл. 1.17).

Як свідчать дані табл. 1.15, вибір стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємствами автомобілебудівної галузі залежить від їх концентрації на визначених сегментах споживачів. Так, для підприємств, у структурі продукції яких створюється більша додана вартість (продукція таких концернів як Audio Group, Wolkswagen Group, Mercedes Benz, Ferarrry), характерне використання стратегії сегментації. Підприємства автомобільної промисловості, продукція яких має порівняно меншу вартість і орієнтована на більш широкий ринок, при виході на зовнішні ринки використовують стратегії позиціонування та лідерства за витратами (Chrisler, Honda, Toyota, Hundai Motors, Mitsubishi, Fiat, Nissan Motors, Kostal Group).

Отже, формування системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» передбачає використання різних засобів управління, які поєднують у собі елементи досягнення стратегічних та поточних цілей зовнішньоекономічної діяльності. Основними етапами управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» є такі: оцінка конкурентоспроможності продукції, формування альтернативних напрямків розвитку продукту, розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, контроль конкурентоспроможності. Для конкурентів «Mitsubishi» та «Hundai» середньозважена оцінка конкурентного статусу є найвищою. ТОВ «Костал Україна» має середню оцінку 3,2, яка є нижчою, порівняно з конкурентами. Це впливає з того, що в межах концерну «Kostal Group» менш ефективно налагоджена система дистрибуції продукції, порівняно з такими конкурентами як «Mitsubishi» та «Hundai». Наведена ситуація обумовлена тим, що конкуренти в більшій мірі націлені розвивати ринок дистрибуції своїх комплектуючих у Європі та СНД, в той час як «Kostal Group» зорієнтоване на випуску комплектуючих переважно для підприємств автоконцернів Wolkswagen, BMW та Fiat.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Було проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності та особливості управління на ТОВ «Костал Україна». Організаційна структура управління підприємства належить до функціонального типу. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання.

Розглянуто особливості організації ЗЕД на ТОВ «Костал Україна». У 2014 році експорт в структурі чистого доходу становив 92%, у 2018 році – 91%. Зростання частки експорту у чистому доході впродовж 2014-2016 рр. було зумовлено збільшенням обсягів відвантажень саме за експортними контрактами та падінням попиту на автомобільні комплектуючі саме на внутрішньому ринку України внаслідок фінансової кризи. Обсяги експорту продукції за її видами впродовж 2014-2018 рр. У 2018 році порівняно з 2017-м роком можна спостерігати збільшення обсягів експорту також до Угорщини на 13657 тис.грн або на 33,2%. Зростання обсягів експорту до Чехії відбулося на рівні 10306 тис.грн або на 26,2%.

Основними етапами управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» є такі: оцінка конкурентоспроможності продукції, формування альтернативних напрямків розвитку продукту, розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, контроль конкурентоспроможності. Для конкурентів «Mitsubishi» та «Hundai» середньозважена оцінка конкурентного статусу є найвищою. ТОВ «Костал Україна» має середню оцінку 3,2, яка є нижчою, порівняно з конкурентами. Наведена ситуація обумовлена тим, що конкуренти в більшій мірі націлені розвивати ринок дистрибуції своїх комплектуючих у Європі та СНД, в той час як «Kostal Group» зорієнтоване на випуск комплектуючих переважно для підприємств автоконцернів Volkswagen, BMW та Fiat.

РОЗДІЛ 2

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОСТАЛ УКРАЇНА»

2.1. Обґрунтування напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Напрямки реалізації заходів, які пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності продукції підприємства, мають передбачати розширення обсягів експорту підприємства. На нашу думку, це може бути реалізовано за рахунок відкриття нового підрозділу ТОВ «Костал Україна», який буде здійснювати комплектацію та складання комплектуючих окремих деталей у готові вузли. Акцент на цьому напрямку, на наш погляд, дуже важливий, адже продукція з більшою доданою вартістю приносить більші доходи компаніям-експортерам. Основні конкуренти підприємства «Mitsubishi» та «Hundai» мають змогу постачати на заводи виробники не лише комплектуючі, але готові вузли та агрегати, що підвищує їх бізнес-цінність. Для ТОВ «Костал Україна» можливим є налагодження випуску вузлів для автомобільної сигналізації, при цьому для підприємства не потрібно здійснювати серйозних капіталовкладень, оскільки усі комплектуючі елементи для таких вузлів вже виробляються. Необхідним лише є реорганізація бізнес-процесів та створення окремого підрозділу з комплектування нової продукції.

Зростання рівня конкурентоспроможності продукції також можливе за рахунок зниження її собівартості, що дасть змогу підприємству зробити цінову політику більш еластичною. В цьому плані варто розглянути такі можливості як передача частини операційних функцій на аутсорсинг, а також удосконалення окремих бізнес-процесів, пов'язаних з транспортною логістикою.

ТОВ «Костал Україна» витрачає значні кошти на стимулювання збуту, при цьому не досягає цілей збутової діяльності - утримання частки ринку. Аналіз використання системи комунікацій ТОВ «Костал Україна» дозволив виявити наступні недоліки: в системі комунікацій використовуються окремі елементи системи сприяння продажам і реклами; рекламна діяльність компанії, як найбільш значимий елемент маркетингових комунікацій для досягнення маркетингових цілей компанії - неефективна. Елементи системи маркетингових комунікацій використовуються не комплексно, без системи.

Таким чином, враховуючи вищесказане, можемо визначити наступні можливі напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» у 2020-2021 рр:

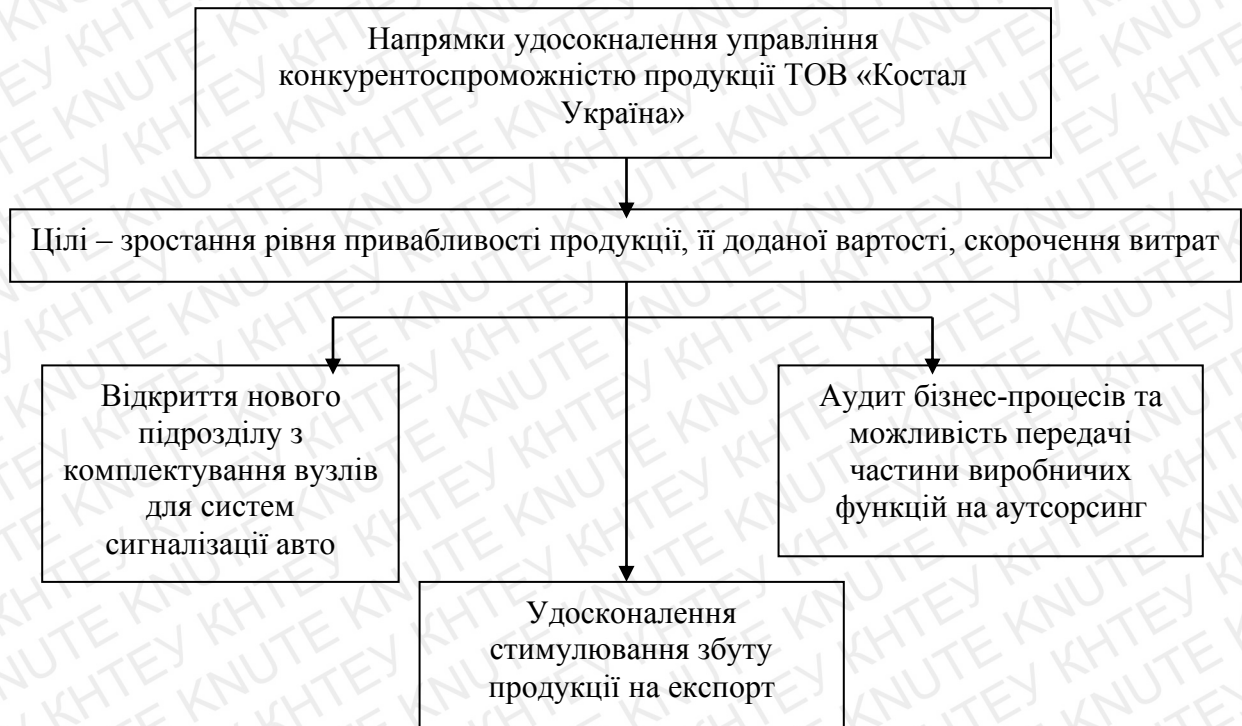


Рис. 2.1. Напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна»

Джерело: розроблено автором

Обґрунтуємо наведені напрямки більш детально.

1. Відкриття нового підрозділу з комплектування вузлів для систем сигналізації авто

Відкриття нового підрозділу з комплектування вузлів для систем сигналізації авто передбачає внесення змін до організаційної структури підприємства. На нашу думку, даний підрозділ, можна створити як у складі підприємства, так і на засадах окремої юридичної особи. Тут потрібно враховувати нюанси з трансфертним ціноутворенням, оскільки у випадку створення відокремленої юридичної особи проце ціноутворення на нову продукцію буде підпадати під правило витягнутої руки – бухгалтерія ТОВ «Костал Україна» буде зобов'язана додатково формувати квартальні та рівні звіти з трансфертного ціноутворення, розвивати усіх пов'язаних осіб контрагентів-покупців. Тому, для формування передумов випуску нового виду продукції, яка буде складатися з компонентів виробів, що вже випускаються, доцільно створити окремий підрозділ, що входитиме до складу підприємства. Оновлену організаційну структуру наведено у Додатку Ж.

2. Аудит бізнес-процесів та можливість передачі частини виробничих функцій на аутсорсинг

Даний напрямок є дуже важливим в плані оптимізації видаткової частини грошового потоку. Однак, аби виявити, які витрати підприємства є непродуктивними і можуть бути зменшені шляхом передачі частини функцій на аутсорсинг, варто здійснити комплексний аудит бізнес-процесів.

Для оптимізації видаткової частини грошового потоку потрібна розробка системи заходів подальшого розвитку ТОВ «Костал Україна», що базується визначення вузьких місць у виробничому циклі. Для цього варто зрозуміти особливості поточного стану функціонування бізнес-процесів. Грунтуючись на баченні бажаного результату, необхідно змодельовати бажану картину бізнес-процесів підприємства, що дозволить досягти бажаних цілей.

Роботи з аудиту, формалізації та реінжинірингу бізнес-процесів опціонально включають в себе наступні блоки робіт:

- побудова моделі «as — is», яка описує поточні бізнес-процеси підприємства і взаємозв'язок між ними;

- побудова моделі «to — be», яка описує бажаний стан бізнес-процесів на основі поставлених бізнес-цілей;

- вироблення підходу до переходу від моделі «as — is» до моделі «to — be» з урахуванням існуючих обмежень.

Аудит і формалізація бізнес-процесів дадуть такі можливості:

- розуміння того, як поставлені бізнес-процеси на підприємстві;
- можливість привести всі процеси до єдиного набору стандартів для подальшого впровадження KPI (ключових показників ефективності) та інформаційно-аналітичних систем;
- зменшення залежності від людського фактора;
- можливість проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Для проведення аудиту бізнес-процесів варто найняти працівників спеціалізованої аудиторської компанії. Оскільки підприємство має вже робочі зв'язки з компанією-інтегратором бізнес-рішень «CBM», то можливо скористатися її послугами.

При проведенні аудиту внутрішніх бізнес-процесів підприємства незалежними також буде проводитися оцінка ризиків внутрішнього контролю, що передбачає визначення:

- достатності існуючих на підприємстві контролів (чи передбачені підприємством усі можливі ризики неправомірного використання активів підприємства, викривлення фінансових даних, тощо, та чи розроблені контролі, що попереджають ці ризики);
- дизайну існуючих контролів (чи дійсно існуючі контролі повною мірою попереджають можливі ризики);
- ефективності розроблених контролів (чи виконуються підприємством розроблені контрольні процедури).

Формалізувати систему внутрішніх контролів та процедур їх тестування варто поступово, тобто не прописувати матрицю контролів відразу на всі випадки життя, а почати з найбільш ризикових ділянок, якщо за оцінками

менеджменту такі є. На нашу думку, найбільш ризиковими ділянками для організації бізнес-процесів на ТОВ «Костал Україна» є:

1. Закупівлі. Процедурі закупівель властиві ризики на будь-якому підприємстві, будь-якого масштабу. Також це найбільш ризикова ділянка з точки зору корпоративного шахрайства.

2. Забезпечення збереження активів, тобто запобігання недоцільного використання активів, крадіжок.

3. Операційні процеси, яким притаманні ризики. Такі ризики пов'язані більше з операційною діяльністю у сфері залізничних перевезень, а не з фінансовою звітністю. Прикладом такого ризику можемо назвати неналежне надання послуг перевезення або ж надання послуг з порушенням вимог якості обслуговування на залізниці.

Варто також розробляти, впроваджувати і документувати процедури внутрішніх контролів у тому випадку, коли потенційний негативний ефект ризику перевищує витрати на боротьбу з ним.

3. Стимулювання збуту продукції на експорт

Для удосконалювання системи стимулювання збуту ТОВ «Костал Україна» вважаємо за доцільне:

- здійснити планування діяльності комунікаційної політики;
- метою визначити формування іміджу компанії;
- основні зусилля зосередити на цільовій групі компанії;
- використовувати комунікаційну стратегію;
- основними елементами системи маркетингових комунікацій використовувати сприяння продажам і рекламу, допоміжними - паблік рилейшенз.

А також особливу увагу слід приділити питанням рекламної діяльності:

- пропонована рекламна стратегія «вибіркова», «проекційна» дозволить формувати образ компанії, що забезпечує максимальний ефект;

- рекламний обіг пропонується створювати на основі мотиваційного аналізу споживачам, можливостей компанії, психології сприйняття споживачів інформації й образів;
- вибір рекламоносіїв здійснювати на основі визначення: способів одержання інформації споживачами; вартості реклами (за 1 000 контактів); можливостей компанії; графік рекламних заходів повинен ураховувати закономірності зворотної реакції споживача.

Система сприяння продажам повинна забезпечити переваги цільовій групі перед системами сприяння продажам конкурентів. Підвищення якості послуг і ефективність їх надання можуть забезпечуватися шляхом: безперервного аналізу вимог, пропонованих до послуги, і досягнутих успіхів у підвищенні якості або проблем у рішенні цих питань; вживання попереджувальних заходів для виключення незадоволеності клієнтів; оптимізації витрат, пов'язаних із забезпеченням якості.

З метою вдосконалювання комунікаційної політики підприємства слід розробити комунікаційну стратегію компанії просування нового виду продукту або послуг, здійснити планування рекламної діяльності компанії. Отже, структура комунікаційної програми повинна бути така: основні елементи - реклама й PR-заходи та допоміжні елементи - директ-маркетинг, стимулювання продажів. Запропоновані заходи дозволять оптимально використовувати систему маркетингових комунікацій, досягати цілей маркетингу. Адже маркетингові комунікації - один з елементів комплексу маркетингу, що становить сукупність різних видів діяльності з доведення інформації про переваги продукту до потенційних споживачів і стимулювання виникнення в них бажання його купити. У цьому змісті маркетингові комунікації тотожні комплексу просування продукту. Здійснимо розробку програми маркетингових комунікацій згідно наведених вище етапів.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано основні заходи, спрямовані на удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Основні конкуренти підприємства «Mitsubishi» та «Hundai» мають змогу постачати на

заводи виробники не лише комплектуючі, але готові вузли та агрегати, що підвищує їх бізнес-цінність. Для ТОВ «Костал Україна» можливим є налагодження випуску вузлів для автомобільної сигналізації, при цьому для підприємства не потрібно здійснювати серйозних капіталовкладень, оскільки усі комплектуючі елементи для таких вузлів вже виробляються. Необхідним лише є реорганізація бізнес-процесів та створення окремого підрозділу з комплектування нової продукції. Зростання рівня конкурентоспроможності продукції також можливе за рахунок зниження її собівартості, що дасть змогу підприємству зробити цінову політику більш еластичною.

2.2. Розробка програми заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Таблиця 2.1

Програма заходів, що передбачає створення та налагодження випуску комплектів вузлів для сигналізації ТОВ «Костал Україна» у 2020 р.

№	Заходи	Працівники, що контролюють впровадження заходів	Графік впровадження заходів			
			Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020
1	Формування організаційної структури нового підрозділу, призначення Керівника	Генеральний директор ТОВ «Костал Україна»	x			
2	Обладнання нового цеху в межах виробничого приміщення підприємства	Керівник нового підрозділу	x			
3	Набір працівників, організація робочого процесу	Керівник нового підрозділу	x			
4	Організація процесу постачання комплектуючих для вузлів сигналізації	Комерційний директор підприємства		x	x	
5	Організація роботи нового підрозділу, навчання персоналу	Директор з виробництва		x	x	x

Джерело: розроблено автором

Впровадження заходу зі створення підрозділу ТОВ «Костал Україна» для виробництва вузлів сигналізації на авто передбачає здійснення певних інвестицій. Для обґрунтування цієї пропозиції у табл. 2.1 наведено план-графік заходів, що передбачає створення та налагодження роботи нового підрозділу в складі організаційної структури.

Також варто зазначити, що створення нового відокремленого підрозділу підприємства передбачає понесення певних інвестиційних витрат. За результатами спілкування з керівництвом фінансового та юридичного відділів ТОВ «Костал Україна», а також спираючись на власний отриманий досвід, було побудовано наступний графік інвестиційних витрат, необхідних для забезпечення створення підрозділу (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Бюджет інвестицій на створення та налагодження роботи підрозділу з випуску вузлів сигналізації на авто ТОВ «Костал Україна» у 2020 р.

№	Заходи	Працівники, що контролюють витрачання коштів	Обсяг витрат, тис.грн				Разом, тис.грн
			Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	
1	Формування організаційної структури нового підрозділу, призначення Керівника	Керівник фінансового відділу	75	-	-	-	75
2	Обладнання нового цеху в межах виробничого приміщення підприємства	Керівник фінансового відділу	105	105	105	105	420
3	Набір працівників, організація робочого процесу	Керівник фінансового відділу	632	632	632	632	2528
4	Організація процесу постачання комплектуючих для вузлів сигналізації	Керівник фінансового відділу	-	1020	210	130	1360
5	Організація роботи нового підрозділу, навчання персоналу	Керівник фінансового відділу	-	-	-	120	120
-	Разом	-	812	1757	947	987	4503

Джерело: розроблено автором

Бюджет витрат на формування підрозділу з випуску вузлів сигналізації на авто складе у 2020 році 4503 тис.грн. Згідно бюджету також передбачено витрати на формування організаційної структури, що будуть профінансовані з власних фінансових ресурсів ТОВ «Костал Україна» шляхом внеску до статутного капіталу підприємства. Згідно з очікуваннями керівництва ТОВ «Костал Україна», організація запропонованого заходу дасть можливість збільшити обсяги експорту підприємства на 10%.

Таблиця 2.3

**План-графік заходів з проведення аудиту бізнес-процесів ТОВ
«Костал Україна» у 2019-2020 рр.**

№	Заходи	Працівники, що контролюють виконання робіт	Графік			
			Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020
1	Формування регламентного завдання на проведення робіт з аудиту бізнес-процесів	Заступник генерального директора	x	-	-	-
2	Наданні зведеної інформації для аналізу бізнес-процесів	Керівники підрозділів підприємства	-	x	-	-
3	Проведення аналізу бізнес-процесів, формування кросс-функціональних діаграм, аналіз витрат робочого часу	Спеціалісти компанії «СВМ»	-	x	x	-
4	Підготовка звіту за результатами проведеного аналізу	Спеціалісти компанії «СВМ»	-	-	x	-
5	Виявлення вузьких місць в плані використання робочого часу та ресурсів при виконанні бізнес-процесів	Спеціалісти компанії «СВМ», керівники підрозділів ТОВ «Костал Україна»	-	-	-	x
6	Формулювання пропозицій щодо можливості передачі частини виробничих функцій на аутсорсинг	Заступник генерального директора	-	-	-	x
7	Підготовка управлінської та організаційної документації для передачі деяких процесів на аутсорсинг	Заступник генерального директора, керівники відділів	-	-	-	x

Джерело: розроблено автором

План-графік заходів на проведення аудиту бізнес-процесів та передачі, за його результатами, частини виробничих функцій на аутсорсинг, наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.4

Бюджет витрат на проведення аудиту бізнес-процесів ТОВ «Костал Україна» у 2020 р.

№	Заходи	Працівники, що контролюють виконання робіт	Обсяг витрат, тис.грн				Разом, тис.грн
			Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	
1	Формування регламентного завдання на проведення робіт з аудиту бізнес-процесів	Заступник генерального директора	10	-	-	-	10
2	Наданні зведеної інформації для аналізу бізнес-процесів	Генеральний директор ТОВ «Костал Україна»	5	5	50	-	60
3	Проведення аналізу бізнес-процесів, формування кросс-функціональних діаграм, аналіз витрат робочого часу	Керівник нового підрозділу	50	50	-	-	100
4	Підготовка звіту за результатами проведеного аналізу	Керівник нового підрозділу	-	70	70	-	140
5	Виявлення вузьких місць в плані використання робочого часу та ресурсів при виконанні бізнес-процесів	Комерційний директор підприємства	-	-	20	20	40
6	Формулювання пропозицій щодо можливості передачі частини виробничих функцій на аутсорсинг	Директор з виробництва	-	-	-	20	20
7	Підготовка управлінської та організаційної документації для передачі деяких процесів на аутсорсинг	Генеральний директор ТОВ «Костал Україна»	-	-	-	-	-
	Разом	-	65	125	140	40	370

Джерело: розроблено автором

Виконання процедур аудиту бізнес-процесів має обов'язково здійснюватися за участі керівників підрозділів ТОВ «Костал Україна», які мають своєчасно надавати повну та вичерпну інформацію про діяльність своїх відділів.

Бюджет витрат на проведення аудиту бізнес-процесів та передачі, за його результатами, частини виробничих функцій на аутсорсинг, наведено у табл. 2.4.

Як свідчать дані табл. 2.4, бюджет витрат на проведення аудиту бізнес-процесів становитиме у 1 кварталі 2020 року 370 тис.грн. Впровадження даного заходу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість скоротити операційні витрати до 2% від поточного їх обсягу.

На впровадження системи заходів по розробці стратегії стимулювання збуту продукції на експорт підприємства на 2020-2021 рр. потрібні такі етапи:

- Розробка нової концепції системи моніторингу та контролю закупівель, формування ціни та збуту;
- Розробка системи контролю поставок товарів;
- Розробка методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення;
- Розробка концепції системи організації продажу металевого прокату;
- Формування концепції маркетингової цінової політики підприємства;
- Розробка маркетингового плану.

Етапи розробки ефективної програми маркетингової комунікації ТОВ «Костал Україна» можна розподілити таким чином: визначення контактної аудиторії; визначення цілі комунікації; створення звернення; вибір каналів комунікації; визначення загального бюджету, виділеного для комунікації; ухвалення рішення про змішані засоби просування; оцінка результатів просування; управління здійсненням комплексних маркетингових комунікацій і координація цього процесу.

Результати вивчення організації й планування діяльності з маркетингової комунікації ТОВ «Костал Україна» різних компаній свідчать про те, що: здійснюються окремі етапи процесу планування діяльності з маркетингових

комунікацій; вибір комунікацій проводиться суб'єктивно; основними елементами маркетингових комунікацій є стимулювання продажів і реклама.

Таблиця 2.5

Організаційний план реалізації заходів по розробці стратегії стимулювання збуту продукції на експорт ТОВ «Костал Україна» у 2020 р.

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання				Разом, дн.
		Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	
Розробка нової концепції системи моніторингу та контролю закупівель, формування ціни та збуту	Директор, Комерційний директор	10				10
Розробка системи контролю поставок товарів	Комерційний директор	10				10
Розробка методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення	Комерційний директор,	5	12			17
Розробка концепції системи організації продажу металевих прокатів	Комерційний директор,		10	10		20
Формування концепції маркетингової цінової політики підприємства	Комерційний директор, Бухгалтер			20	5	25
Розробка маркетингового плану	Комерційний директор				20	20

Джерело: розроблено автором

З метою впровадження запропонованих заходів розвитку маркетингової діяльності досліджуваного підприємства доцільно навести організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних. Організаційний план запропонованих заходів по розробці стратегії стимулювання збуту продукції на експорт наведено в табл. 2.5. Орієнтовний бюджет маркетингових заходів з формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорт наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Бюджет маркетингових заходів з формування стратегії
стимулювання збуту продукції на експорт ТОВ «Костал Україна» у 2020 р.**

Основні заходи	Пояснення	Обсяги фінансування витрат, тис.грн				Разом, тис.грн
		Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	
Розробка нової концепції системи моніторингу та контролю закупівель, формування ціни та збуту	Виходячи з середньої заробітної плати зайнятих працівників	125				125
Розробка системи контролю поставок товарів		146				146
Розробка методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення		125	125			250
Розробка концепції системи організації продажу металевого прокату	Вартість послуг сторонньої організації		205	205		410
Забезпечення маркетингової політики матеріалами, фінансування маркетингових заходів	Фонд оплати праці з нарахуванням	1005				1005
Розробка маркетингового плану	Вартість послуг сторонньої організації				100	100
РАЗОМ						2143

Джерело: розроблено автором

У ході реалізації запропонованих заходів також буде змінено карту ринку підприємства у напрямку зростання його присутності в країнах ЄС та зниження присутності на ринку країн СНД (рис. 2.2).

Таким чином, бюджет витрат на формування підрозділу з випуску вузлів сигналізації на авто складе у 2020 році 4503 тис.грн. Згідно бюджету також передбачено витрати на формування організаційної структури, що будуть профінансовані з власних фінансових ресурсів ТОВ «Костал Україна» шляхом внеску до статутного капіталу підприємства. Бюджет витрат на проведення аудиту бізнес-процесів становитиме у 1 кварталі 2020 року 370 тис.грн. Впровадження даного заходу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість скоротити операційні витрати до 2% від поточного їх обсягу.

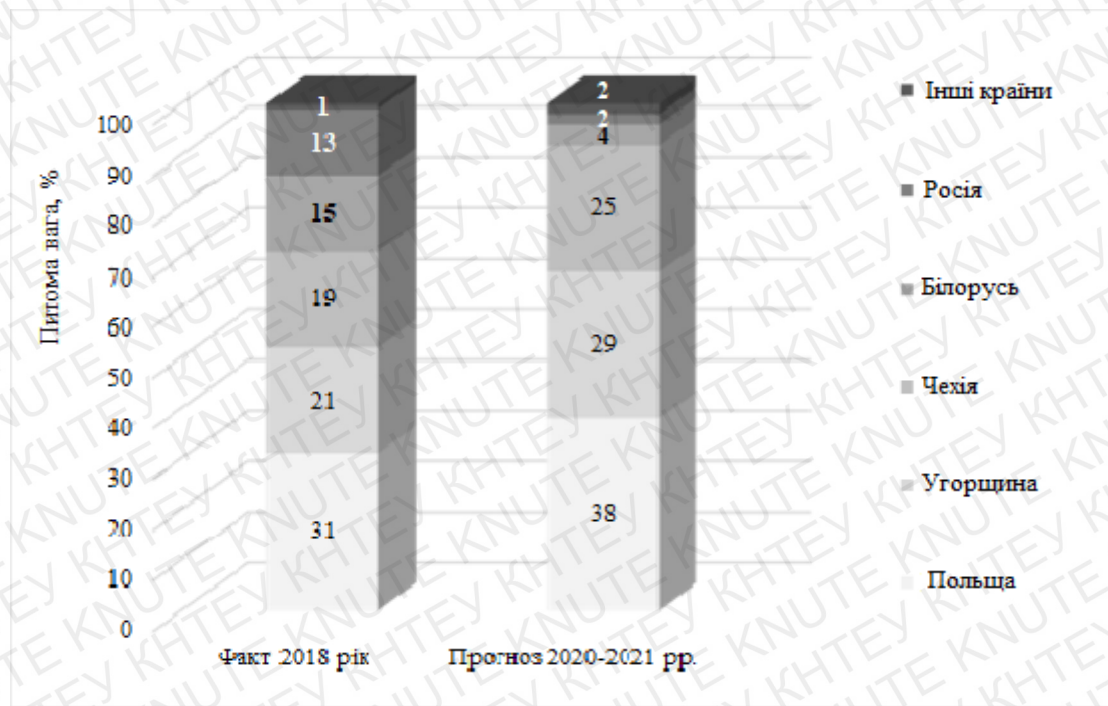


Рис. 2.2. Прогнозна зміна карти ринку ТОВ «Костал Україна» у результаті впровадження запропонованих заходів

Джерело: розроблено автором

На фінансування заходів з формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорті підприємства ТОВ «Костал Україна» у 2020 - 2021 рр. необхідно буде витратити 2143 тис.грн. Слід зазначити, що процес формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорт розвитку достатньо складний й багатогранний.

2.3. Прогнозна оцінка показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів

Визначення прогнозних результатів експортної діяльності досліджуваного підприємства варто почати з обґрунтування бюджету узагальненого бюджету витрат на впровадження заходів, визначених у питаннях 2.1-2.2. Бюджет реалізації заходів було складено за інформацією, отриманою від керівництва компанії та на основі вивчення джерел інтернет. Результати оцінки бюджету реалізації заходів наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Зведений бюджет витрат на удосконалення управління
конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» у 2020 році,
тис.грн**

Основні етапи програми	Період фінансування	Очікувані можливі результати	Бюджет, тис.грн
Відкриття нового підрозділу з виробництва комплектуючих вузлів сигналізації для авто на експорт	1 кв 2020 р.	Додаткове зростання експорту на 10%	4503
Аудит бізнес-процесів та оптимізації витрат підприємства на його основі	1 кв 2020 р.	Скорочення собівартості на 2%	370
Розробка програми стимулювання збуту продукції на експорт за рахунок покращення комунікацій	1 кв 2020 р.	Додаткове зростання експорту на 5%	2143
Разом	х		7016

Джерело: розроблено автором

Варто відмітити, що за оцінкою комерційного директора, директора з виробництва та фінансового директора, сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів у 2020 році складуть 7016 тис.грн., а у 2021-2023 рр. підприємство додатково має здійснювати щорічні виплати за логістичну систему в сумі 150 тис.грн.

Спочатку спрогнозуємо обсяги експорту підприємства. Оскільки обсяги експорту ТОВ «Костал Україна» мають стабільну тенденцію до помірного зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування. Для прогнозування показників ефективності експорту було використано метод техніко-економічних розрахунків. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг експорту, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту доходів від експорту у 2014-2018 рр.

Таблиця 2.8

Прогнозні показники ефективності експорту продукції ТОВ «Костал Україна» за незмінної ситуації у 2019 – 2022 рр., тис.грн

Показники	Факт	План	Прогноз		
	2018	2019*	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації експортної продукції	261141	306805	360454	423483	497535
Виробничі витрати на експорт	181468	213200	250481	294280	345739
Накладні витрати на експорт	4525	5316	6246	7338	8621
Витрати на збут експортної продукції	9300	10926	12837	15081	17719
Повна собівартість експортної продукції	195293	229442	269563	316700	372079
Ефект від експорту	65848	77362	90890	106783	125456
Ефективність експорту	1,337	1,337	1,337	1,337	1,337

Джерело: розраховано автором

Для визначення виробничих витрат та витрат на обслуговування експортних операцій було використано показник з рівня відповідної статті витрат у експортних доходах (табл. 2.8). Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2019 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня. Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у експортній виручці. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозна ефективність експорту матиме поступову тенденцію до скорочення, що вимагає пошуку шляхів оптимізації зовнішньоторговельних операцій.

Однак, у попередніх питаннях було розроблено ряд пропозицій, які дадуть можливість збільшити обсяги експортної виручки, а також скоротити витрати по обслуговуванню експорту. Спрогнозуємо показники ефективності експорту з урахуванням визначених заходів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Прогнозні показники ефективності експорту продукції ТОВ «Костал Україна» за умови впровадження запропонованих заходів у 2019 – 2022 рр.,
тис.грн**

Показники	Факт	План	Прогноз		
	2018	2019*	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації експортної продукції	261141	306805	403708	474301	557239
Виробничі витрати на експорт	181468	213200	274928	323002	379483
Накладні витрати на експорт	4525	5316	6246	6246	7338
Витрати на впровадження заходів	-	-	7016	-	-
Витрати на збут експортної продукції	9300	10926	12837	15081	17719
Повна собівартість експортної продукції	195293	229442	301026	345422	405823
Ефект від експорту	65848	77362	102682	128880	151416
Ефективність експорту	1,337	1,337	1,341	1,373	1,373

Джерело: розраховано автором

Також для прогнозування можливого ефекту від експорту з урахуванням наведених пропозицій було використано результати оцінювання резервів, які є наступними: впроваджені заходи дадуть можливість збільшити обсяги експорту на 12% та скоротити виробничі витрати на 2%.

Як можемо бачити з результатів проведених розрахунків, прогнозний обсяг експорту у варіанту розрахунку, який враховує впровадження заходів з удосконалення експортної стратегії, у 2019 році залишиться незмінним у порівнянні з варіантом, який не включає в себе впровадження заходів. Це пояснюється тим, що у 2019 році не планується ніяких змін у експортній стратегії. У 2020 році прогнозний обсяг доходів від експорту складе 403708 тис.грн, у 2021 році – 474301 тис.грн, у 2022 році – 557239 тис.грн. Коефіцієнт ефективності експорту за умови впровадження заходів у 2020 році дещо зменшиться, порівняно з 2019-м роком до рівня 1,341 пункти. Таке зниження буде зумовлене знаними інвестиціями у впровадження заходів (7016 тис.грн). У 2021-2022 рр. ефективність експорту зросте до 1,373 пунктів.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами дослідження можемо зробити такі висновки:

Визначено, що прогнозний обсяг витрат на формування підрозділу з випуску вузлів сигналізації на вто складе у 2020 році 4503 тис.грн. Згідно бюджету також передбачено витрати на формування організаційної структури, що будуть профінансовані з власних фінансових ресурсів ТОВ «Костал Україна» шляхом внеску до статутного капіталу підприємства. Бюджет витрат на проведення аудиту бізнес-процесів становитиме у 1 кварталі 2020 року 370 тис.грн. Впровадження даного заходу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість скоротити операційні витрати до 2% від поточного їх обсягу. На фінансування заходів з формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорт ТОВ «Костал Україна» у 2020 - 2021 рр. необхідно буде витратити 2143 тис.грн. Слід зазначити, що процес формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорт розвитку достатньо складний й багатогранний.

За результатами розрахунків встановлено, що у 2020 році прогнозний обсяг доходів від експорту складе 403708 тис.грн, у 2021 році – 474301 тис.грн, у 2022 році – 557239 тис.грн. При цьому прогнозний обсяг експорту у варіанту розрахунку, який враховує впровадження заходів з удосконалення експортної стратегії, у 2019 році залишиться незмінним у порівнянні з варіантом, який не включає в себе впровадження заходів. Це пояснюється тим, що у 2019 році не планується ніяких змін у експортній стратегії. Коефіцієнт ефективності експорту за умови впровадження заходів у 2020 році дещо зменшиться, порівняно з 2019-м роком до рівня 1,341 пункти. Таке зниження буде зумовлене знаними інвестиціями у впровадження заходів (7016 тис.грн). У 2021-2022 рр. ефективність експорту зросте до 1,373 пунктів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції.

Було проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності та особливості управління на ТОВ «Костал Україна». Організаційна структура управління підприємства належить до функціонального типу. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання. Рівень рентабельності реалізації продукції мав тенденцію до зростання на 20% у період 2014-2018 рр., та на 18% у період 2017-2018 рр. Підприємство має достатній обсяг середньоліквідних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Рівень абсолютної ліквідності також перебував в межах норми (0,2 пункти). Його значення коливалося в межах 0,92 пункти.

Розглянуто особливості організації ЗЕД на підприємстві ТОВ «Костал Україна». У 2014 році експорт в структурі чистого доходу становив 92%, у 2018 році – 91%. Зростання частки експорту у чистому доході впродовж 2014-2016 рр. було зумовлено збільшенням обсягів відвантажень саме за експортними контрактами та падінням попиту на автомобільні комплектуючі саме на внутрішньому ринку України внаслідок фінансової кризи. На товарну групу «Редуктори» в структурі експорту у 2018 році припадало 21%, у той же час частка цієї групи товарів в експорті у 2014-му році становила також 21%. За останні 5 років питома вага даної групи товарів у структурі експорту не змінилася. Товарна група «Мікроперемикачі» в структурі експорту у 2018 році займала 18%. Підприємство ТОВ «Костал Україна» експортує специфічну номенклатуру продукції машинобудування, яка використовується для ремонту або складання авто таких автовиробників як «Фольксваген Груп», «Ауді Груп», «Шкода Авто», «Ніссан Моторз», тощо. Обсяги експорту продукції за її видами впродовж 2014-2018 рр. У 2018 році порівняно з 2017-м роком можна спостерігати збільшення обсягів експорту також до Угорщини на 13657 тис.грн або на 33,2%. Зростання обсягів експорту до Чехії відбулося на рівні 10306

тис.грн або а 26,2%. Варто відмітити, що після 2014 року експортна стратегія підприємства змінилася з переважної орієнтації на ринки СНД (це було особливо явним до 2013 року) на ринки країн ЄС та Азії. У 2014 році рентабельність витрат на здійснення ЗЕД становила 7,8%, а рентабельність експортної реалізації – 7,2%. У 2018 році показники рентабельності зовнішньоекономічної діяльності були максимальними, що зумовлене значними обсягами експортної реалізації.

Формування системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ТОВ «Костал Україна» передбачає використання різних засобів управління, які поєднують у собі елементи досягнення стратегічних та поточних цілей зовнішньоекономічної діяльності. Основними етапами управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» є такі: оцінка конкурентоспроможності продукції, формування альтернативних напрямків розвитку продукту, розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, контроль конкурентоспроможності. Для конкурентів «Mitsubishi» та «Hundai» середньозважена оцінка конкурентного статусу є найвищою. Підприємство ТОВ «Костал Україна» має середню оцінку 3,2, яка є нижчою, порівняно з конкурентами. Це впливає з того, що в межах концерну «Kostal Group» менш ефективно налагоджена система дистрибуції продукції, порівняно з такими конкурентами як «Mitsubishi» та «Hundai». Наведена ситуація обумовлена тим, що конкуренти в більшій мірі націлені розвивати ринок дистрибуції своїх комплектуючих у Європі та СНД, в той час як «Kostal Group» зорієнтоване на випуску комплектуючих переважно для підприємств автоконцернів Volkswagen, BMW та Fiat.

Обґрунтовано основні заходи, спрямовані на удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Основні конкуренти підприємства «Mitsubishi» та «Hundai» мають змогу постачати на заводи виробники не лише комплектуючі, але готові вузли та агрегати, що підвищує їх бізнес-цінність. Для ТОВ «Костал Україна» можливим є налагодження випуску вузлів для автомобільної сигналізації, при цьому для підприємства не потрібно

здійснювати серйозних капіталовкладень, оскільки усі комплектуючі елементи для таких вузлів вже виробляються. Необхідним лише є реорганізація бізнес-процесів та створення окремого підрозділу з комплектування нової продукції. Зростання рівня конкурентоспроможності продукції також можливе за рахунок зниження її собівартості, що дасть змогу підприємству зробити цінову політику більш еластичною. В цьому плані варто розглянути такі можливості як передача частини операційних функцій на аутсорсинг, а також удосконалення окремих бізнес-процесів, пов'язаних з транспортною логістикою.

Бюджет витрат на формування підрозділу з випуску вузлів сигналізації на авто складе у 2020 році 4503 тис.грн. Згідно бюджету також передбачено витрати на формування організаційної структури, що будуть профінансовані з власних фінансових ресурсів ТОВ «Костал Україна» шляхом внеску до статутного капіталу підприємства. Бюджет витрат на проведення аудиту бізнес-процесів становитиме у 1 кварталі 2020 року 370 тис.грн. Впровадження даного заходу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість скоротити операційні витрати до 2% від поточного їх обсягу. На фінансування заходів з формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорті підприємства ТОВ «Костал Україна» у 2020 - 2021 рр. необхідно буде витратити 2143 тис.грн.

Прогнозний обсяг експорту у варіанту розрахунку, який враховує впровадження заходів з удосконалення експортної стратегії, у 2019 році залишиться незмінним у порівнянні з варіантом, який не включає в себе впровадження заходів. Це пояснюється тим, що у 2019 році не планується ніяких змін у експортній стратегії. У 2020 році прогнозний обсяг доходів від експорту складе 403708 тис.грн, у 2021 році – 474301 тис.грн, у 2022 році – 557239 тис.грн. Коефіцієнт ефективності експорту за умови впровадження заходів у 2020 році дещо зменшиться, порівняно з 2019-м роком до рівня 1,341 пункти. Таке зниження буде зумовлене знаними інвестиціями у впровадження заходів (7016 тис.грн). У 2021-2022 рр. ефективність експорту зросте до 1,373 пунктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Т.І. Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону / Т.І. Алексеева // Економіка і суспільство, 2017. - №9. – С. 331-339
2. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19
3. Бабій І.В. Особливості формування стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю Промислових підприємств / І.В. Бабій // Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2016. - №2. – С. 123-126
4. Бондар-Підгурська О.В., та ін. Методичні аспекти процесу розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності / О.В. Бондар-Підгурська, В.Ю. Соловей // Збірник наукових статей ПУЕТ. – Полтава: ПУЕТ, 2015. – С. 92-97.
5. Бондар-Підгурська О.В., та ін. Особливості стратегічного управління підприємством, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність / О.В. Бондар-Підгурська, І.О. Марцинюк // Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» 26-27 квітня 2012 року. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – С.319-321
6. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430
7. Дунська А. Р. Гарбовська Н. І. Особливості формування експортного потенціалу підприємств України в контексті міжнародної інтеграції Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції міжнародною участю. Черкаси, 2015 р. - 544 с.
8. Дяченко В.П. Оцінювання управління зовнішньоекономічними операціями / В.П. Дяченко // Економіка України, 2014. - №2. – С. 56-61

9. Дячков Д. В. Особливості методичного інструментарію стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Д. В. Дячков, Р. В. Котенко. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_8
10. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]./Козак Ю.Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А., Уханова І. О., Сулим О.В., Осипов В. М., Таваліка Г. Т., Постова Н.А., Швагер О. Р. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 162-163 с.
11. Зовнішня торгівля України: XXI століття [Текст]: монографія / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 599 с
12. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2010р.): Міжнародна торговельна палата; Правила, Міжнародний документ від 01.01.2010: [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988_007
13. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2014. – 208 с.
14. Князь С.В. та ін. Технологія формування механізмів експортно-імпоротної діяльності підприємств / С.В. Князь, Н.Х. Георгіаді // Науковий вісник Полісся, 2017. – № 3 (11), ч. 2. – С. 118-122
15. Коваленко С. І. Постмодерновий вектор розвитку концепцій міжнародної економічної інтеграції / С. І. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 49-54.
16. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О.Е. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. – №6. – С. 171-174
17. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 352 с.

18. Кузнецова К.О. Розвиток експортного потенціалу вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції / К.О. Кузнецова // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством", 2016. - №1. - [електронний ресурс] – режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72890>

19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект – захід», 2015. – 352 с.

20. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління реалізацією експортної продукції регіону // Вісник НУ «Львівська політехніка» : Логістика. – 2015. – № 472. – С. 103-108.

21. Мадяр Р. О. Транснаціоналізація українського бізнесу в глобальній економіці / Р. О. Мадяр, Ю. Б. Кушнір, М. І. Далекорей // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 11. – С. 26-31.

22. Малярець Л. М., та ін. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу / Л.М. Малярець, Г.В. Моргун // БІЗНЕС-ІНФОРМ . - 2015. - № 1.

23. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу / О. Г. Мельник // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №1 . – С. 65-71

24. Михайлишин Л. І. Сучасні тенденції транснаціоналізації економічної діяльності: інноваційний аспект / Л. І. Михайлишин, В. С. Свірський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 204-210.

25. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортною діяльністю підприємства / Г. В. Моргун // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 2, том 1. – 235 с. – С. 71 – 77

26. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет “Львівська політехніка”, 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

27. Невмержицький В.І. Основні засади управління експортною діяльністю підприємства / В.І. Невмержицький, Д.О. Терещенко // Вісник КНТЕУ, 2015. – №1. – С. 135-142

28. Оверко М.А. Шляхи підвищення ефективності експортних операцій підприємств харчової промисловості / М.А. Оверко // Вісник НУХТ, 2015. - №1. – С. 76-79

29. Павлюк Т. Організація та управління експортним потенціалом на машинобудівному підприємстві / Т. Павлюк, 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.

30. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92

31. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент [Текст] // Навчальний посібник за редакцією проф.. І. О. Піддубного. –2-е видання, стереотип. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006, 252 с.

32. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва: Збірник наукових праць. –Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. – С. 152-158

ДОДАТОК А**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю «Костал Україна»

Територія: Україна

Організаційно-правова

форма господарювання: Товариство з
обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності: Виробництво
електричних і електронних комплектуючих для
автотранспортних засобів

Середня кількість працівників, осіб: 145

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до
цілихАдреса, телефон: 08400, Київська обл., м. Переяслав-Хмельницький
ПРОСПЕКТ ЧЕРВОНОАРМІЙЦІВ, буд. 2

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

01.01.2019

34341375

3222410600

10

29.31

1801006

1. Баланс

на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-
м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	19074,0	14388,0
первісна вартість	1011	41118,0	49896,0
знос	1012	22044,0	35508,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	19074,0	14388,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1329,6	1205,9
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2363,4	1742,5

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18,4	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	596,9	21,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	481,1	318,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	127,1	141,8
Усього за розділом II	1195	4916,4	3436,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	23990,4	17824,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3,0	4,0
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1344,0	1344,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21160,4	16134,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	22504,4	17478,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1464,0	324,0
розрахунками з бюджетом	1620	6,8	18,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15,2	4,2
Усього за розділом III	1695	1486,1	346,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	23990,4	17824,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	286 968	201 282
Інші операційні доходи	2120	6 531	7 612
Інші доходи	2240	428	462
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	293 927	209 356
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	199 416	166 353
Інші операційні витрати	2180	4 972	5 511
Інші витрати	2270	452	334
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	204 840	172 198
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	89 088	37 157
Податок на прибуток	2300	16 036	6 092
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	73 052	31 065

Керівник

Шкуп Радослав

Головний бухгалтер

Мальцева Олександра
Вікторівна

ДОДАТОК Б

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

число)	Дата (рік, місяць,	КОДИ
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Костал Україна»		01.01.2018
Територія: Україна	за ЄДРПОУ	34341375
Організаційно-правова	за КОАТУУ	3222410600
форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	10
Вид економічної діяльності: Виробництво електричних і електронних комплектуючих для автотранспортних засобів	за КВЕД	29.31
Середня кількість працівників, осіб: 144		
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих		
Адреса, телефон: 08400, Київська обл., м. Переяслав-Хмельницький		
ПРОСПЕКТ ЧЕРВОНОАРМІЙЦІВ, буд. 2		

1801006

1. Баланс
на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1-
м Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього року
1	2	4	3
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби:	1010	24834,5	19074,0
первісна вартість	1011	43779,1	41118,0
знос	1012	18944,6	22044,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	24834,5	19074,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1211,5	1329,6
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2299,5	2363,4

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,6	18,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20,9	596,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	820,1	481,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	112,5	127,1
Усього за розділом II	1195	4471,0	4916,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29305,5	23990,4

Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На початок звітного року
1	2	4	3,0
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1236,5	1344,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23033,6	21160,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	24270,0	22504,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4979,0	1464,0
розрахунками з бюджетом	1620	22,2	6,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,2	15,2
Усього за розділом III	1695	5035,5	1486,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29305,5	23990,4

2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	201 282	191 169
Інші операційні доходи	2120	7 612	7 496
Інші доходи	2240	462	295
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	209 356	198 959
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	166 353	140 144
Інші операційні витрати	2180	5 511	10 469
Інші витрати	2270	334	411
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	172 198	151 024
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	37 157	47 934
Податок на прибуток	2300	6 092	8 421
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	31 065	39 513

Керівник

Шкуп Радослав

Головний бухгалтер

Мальцева Олександра
Вікторівна

ДОДАТОК В**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

число)	Дата (рік, місяць,	КОДИ
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Костал Україна»		01.01.2017
Територія: Україна	за ЄДРПОУ	34341375
Організаційно-правова	за КОАТУУ	3222410600
форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	10
Вид економічної діяльності: Виробництво електричних і електронних комплектуючих для автотранспортних засобів	за КВЕД	29.31
Середня кількість працівників, осіб: 142		
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих		
Адреса, телефон: 08400, Київська обл., м. Переяслав-Хмельницький		
ПРОСПЕКТ ЧЕРВОНОАРМІЙЦІВ, буд. 2		

1801006

1. Баланс
на 31 грудня 2016 р.

Форма № 1-
м Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	18519,6	24834,5
первісна вартість	1011	36674,9	43779,1
знос	1012	18155,3	18944,6
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	18519,6	24834,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1300,0	1211,5
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2425,2	2299,5

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,0	6,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42,2	20,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	82,1	820,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	45,8	112,5
Усього за розділом II	1195	3895,3	4471,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	22414,9	29305,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1236,5	1236,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18465,8	23033,6
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	19702,3	24270,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2693,8	4979,0
розрахунками з бюджетом	1620	13,2	22,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,6	34,2
Усього за розділом III	1695	2712,6	5035,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	22414,9	29305,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2016 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	191 169	168 912
Інші операційні доходи	2120	7 496	8 412
Інші доходи	2240	295	202
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	198 959	177 526
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	140 144	139 874
Інші операційні витрати	2180	10 469	7 541
Інші витрати	2270	411	205
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	151 024	147 620
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	47 934	29 906
Податок на прибуток	2300	8 421	5 201
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	39 513	24 705

Керівник

Шкуп Радослав

Головний бухгалтер

Мальцева Олександра
Вікторівна

ДОДАТОК Г

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

число)	Дата (рік, місяць,	КОДИ
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Костал Україна»		01.01.2016
Територія: Україна	за ЄДРПОУ	34341375
Організаційно-правова	за КОАТУУ	3222410600
форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	10
Вид економічної діяльності: Виробництво електричних і електронних комплектуючих для автотранспортних засобів	за КВЕД	29.31
Середня кількість працівників, осіб: 142		
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих		
Адреса, телефон: 08400, Київська обл., м. Переяслав-Хмельницький		
ПРОСПЕКТ ЧЕРВОНОАРМІЙЦІВ, буд. 2		

1801006

1. Баланс
на 31 грудня 2015 р.

Форма № 1-
м Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього року
1	2	4	3
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-
Основні засоби:	1010	19195,0	18519,6
первісна вартість	1011	36960,0	36674,9
знос	1012	17765,0	18155,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	19195,0	18519,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1076,9	1300,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2052,8	2425,2

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,7	0,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	258,2	42,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	571,9	82,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	98,5	45,8
Усього за розділом II	1195	4068,8	3895,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	23263,8	22414,9

Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На початок звітного року
1	2	4	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1120,0	1236,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14079,1	18465,8
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	15199,1	19702,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8030,0	2693,8
розрахунками з бюджетом	1620	12,9	13,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	21,9	5,6
Усього за розділом III	1695	8064,8	2712,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	23263,8	22414,9

2. Звіт про фінансові результати
за 2015 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	168 912	148 984
Інші операційні доходи	2120	8 412	6 908
Інші доходи	2240	202	154
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	177 526	156 046
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	139 874	123 898
Інші операційні витрати	2180	7 541	7 712
Інші витрати	2270	205	172
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	147 620	131 782
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	29 906	24 264
Податок на прибуток	2300	5 201	4 368
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	24 705	19 897

Керівник

Шкуп Радослав

Головний бухгалтер

Мальцева Олександра
Вікторівна

ДОДАТОК Д

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

число)	Дата (рік, місяць,	КОДИ
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Костал Україна»		01.01.2015
Територія: Україна	за ЄДРПОУ	34341375
Організаційно-правова	за КОАТУУ	3222410600
форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	10
Вид економічної діяльності: Виробництво електричних і електронних комплектуючих для автотранспортних засобів	за КВЕД	29.31
Середня кількість працівників, осіб: 141		
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих		
Адреса, телефон: 08400, Київська обл., м. Переяслав-Хмельницький		
ПРОСПЕКТ ЧЕРВОНОАРМІЙЦІВ, буд. 2		

1801006

1. Баланс
на 31 грудня 2014 р.

Форма № 1-
м Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	17671,5	19195,0
первісна вартість	1011	32793,8	36960,0
знос	1012	15122,3	17765,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	17671,5	19195,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1047,8	1076,9
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1859,7	2052,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,0	10,7

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25,7	258,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	367,7	571,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	102,1	98,5
Усього за розділом II	1195	3403,0	4068,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21074,5	23263,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1008,0	1120,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10576,8	14079,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	11584,8	15199,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	9459,0	8030,0
розрахунками з бюджетом	1620	14,4	12,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	16,2	21,9
Усього за розділом III	1695	9489,7	8064,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21074,5	23263,8

2. Звіт про фінансові результати
за 2014 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 984	134 085
Інші операційні доходи	2120	6 908	6 218
Інші доходи	2240	154	139
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	156 046	140 441
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	123 898	111 508
Інші операційні витрати	2180	7 712	6 941
Інші витрати	2270	172	155
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	131 782	118 604
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	24 264	21 838
Податок на прибуток	2300	4 368	3 931
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	19 897	17 907

Керівник

Шкуп Радослав

Головний бухгалтер

Мальцева Олександра
Вікторівна

ДОДАТОК Ж

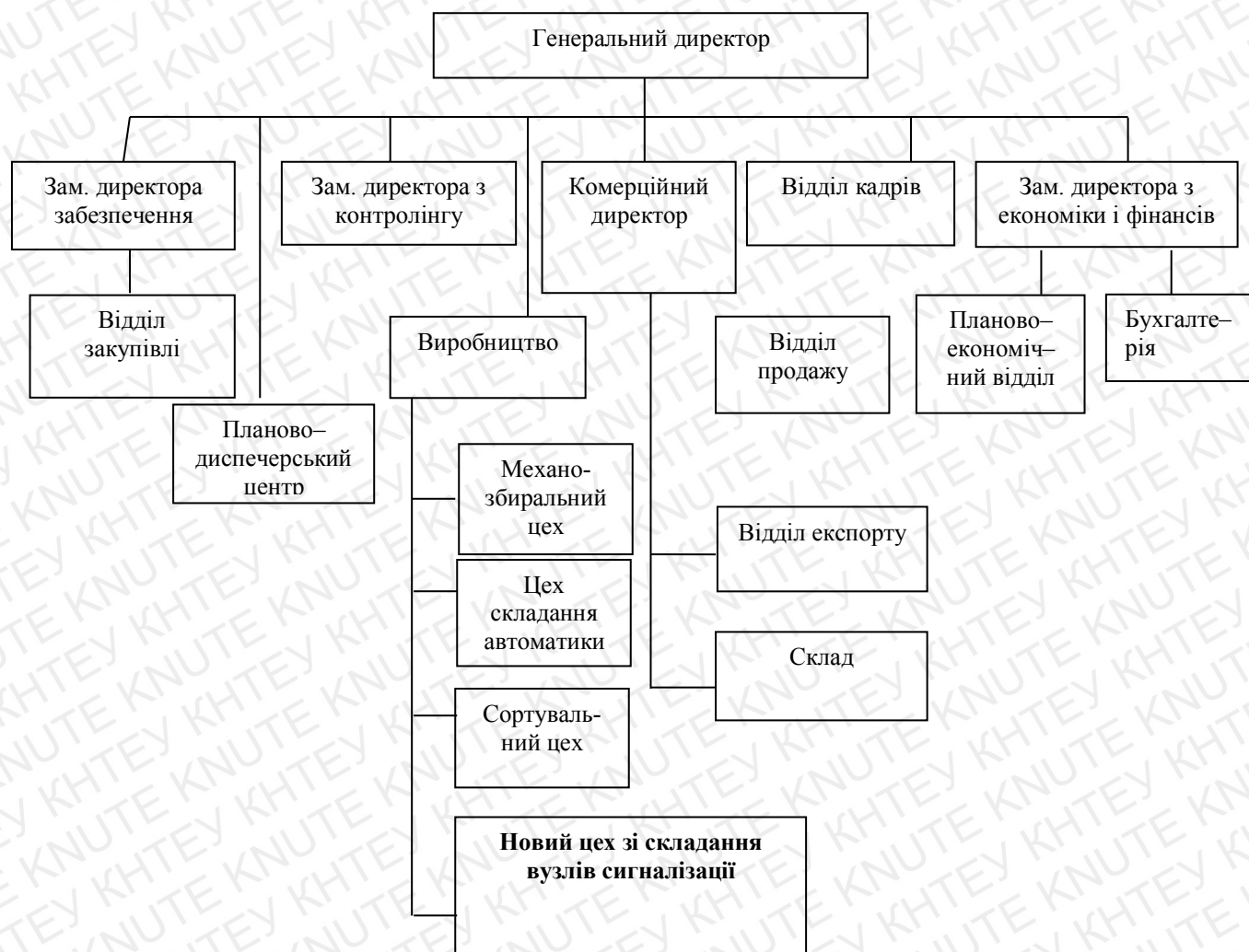


Рис. Схема організаційно-виробничої структури ТОВ «Костал Україна»

АНОТАЦІЯ

Костенко Ігор Володимирович

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства - суб'єкта ЗЕД

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, 2019.

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано фінансово-економічну та зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Костал Україна»; досліджено особливості формування конкурентоспроможності продукції ТОВ «Костал Україна»; обґрунтовано напрями удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю продукції на ТОВ «Костал Україна»; розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції на ТОВ «Костал Україна»; здійснено прогнозування фінансових результатів ТОВ «Костал Україна» в наслідок реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: фінансово-економічна діяльність, управління, конкурентоспроможність продукції, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність.

SUMMARY

Kostenko Ihor Volodimirovich

Management of product competitiveness of the enterprise - subject of FEA

Graduate qualification work for the master's degree in specialty 073
"Management" of the specialization "Foreign Economic Activity Management". Kyiv
National University of Trade and Economics, 2019.

The final qualification work analyzes the financial, economic and foreign economic activities of Kostal Ukraine LLC; peculiarities of formation of competitiveness of products of Kostal Ukraine LLC are investigated; directions of improvement of process of management of product competitiveness at the enterprise of Kostal Ukraine LLC are substantiated; developed a set of measures to improve the efficiency of managing the competitiveness of products at LLC Kostal Ukraine; forecasting of financial results of Kostal Ukraine LLC as a result of implementation of the proposed measures.

Keywords: financial and economic activity, management, product competitiveness, foreign economic activity, efficiency.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства - суб'єкта
ЗЕД»**

(на матеріалах ТОВ «Костал Україна», м. Переяслав-Хмельницький)

Студента 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

(підпис студента)

Костенко Ігор
Володимирович

Науковий керівник,
д-р екон. наук,
професор

(підпис наукового
керівника)

Мельник Тетяна
Миколаївна

Київ 2019

Випускна кваліфікаційна робота: 55 с., 9 рис., 25 табл.,
6 додатків, 32 джерела

Об'єктом дослідження є процес управління конкуренто-спроможністю продукції підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Предметом дослідження є практичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна».

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Костал Україна», м. Київ.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю продукції підприємства-суб'єкта ЗЕД та обґрунтування шляхів її зростання.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; розкрито теоретичну та методичну основу дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Костал Україна»; проведено оцінку особливостей зовнішньоекономічної діяльності підприємства; наведено характеристику особливостей управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна».

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Було проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності та особливості управління на ТОВ «Костал Україна». Організаційна структура управління підприємства належить до функціонального типу. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання.

Розглянуто особливості організації ЗЕД на ТОВ «Костал Україна». У 2014 році експорт в структурі чистого доходу становив 92%, у 2018 році – 91%. Зростання частки експорту у чистому доході впродовж 2014-2016 рр. було зумовлено збільшенням обсягів відвантажень саме за експортними контрактами та падінням попиту на автомобільні комплектуючі саме на внутрішньому ринку України внаслідок фінансової кризи. Обсяги експорту продукції за її видами упродовж 2014-2018 рр. У 2018 році порівняно з 2017-м роком можна

спостерігати збільшення обсягів експорту також до Угорщини на 13657 тис.грн або на 33,2%. Зростання обсягів експорту до Чехії відбулося на рівні 10306 тис.грн або на 26,2%.

Основними етапами управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» є такі: оцінка конкурентоспроможності продукції, формування альтернативних напрямків розвитку продукту, розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, контроль конкурентоспроможності. Для конкурентів «Mitsubishi» та «Hundai» середньозважена оцінка конкурентного статусу є найвищою. Підприємство ТОВ «Костал Україна» має середню оцінку 3,2, яка є нижчою, порівняно з конкурентами. Наведена ситуація обумовлена тим, що конкуренти в більшій мірі націлені розвивати ринок дистрибуції своїх комплектуючих у Європі та СНД, в той час як «Kostal Group» зорієнтоване на випуску комплектуючих переважно для підприємств автоконцернів Volkswagen, BMW та Fiat.

У другому розділі «Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Костал Україна» здійснено обґрунтування напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства; проведено розробку програми заходів з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємств; здійснено прогнозну оцінку показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

За результатами проведеного дослідження були зроблені наступні висновки:

Визначено, що прогнозний обсяг витрат на формування підрозділу з випуску вузлів сигналізації на авто складе у 2020 році 4503 тис.грн. Згідно бюджету також передбачено витрати на формування організаційної структури, що будуть профінансовані з власних фінансових ресурсів ТОВ «Костал Україна» шляхом внеску до статутного капіталу підприємства. Бюджет витрат на проведення аудиту бізнес-процесів становитиме у 1 кварталі 2020 року 370 тис.грн. Впровадження даного заходу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість скоротити операційні витрати до 2% від поточного їх обсягу. На фінансування заходів з формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорт ТОВ «Костал Україна» у 2020 - 2021 рр. необхідно буде витратити 2143 тис.грн. Слід зазначити, що процес формування стратегії стимулювання збуту продукції на експорт розвитку достатньо складний й багатогранний.

За результатами розрахунків встановлено, що у 2020 році прогнозний обсяг доходів від експорту складе 403708 тис.грн, у 2021 році – 474301 тис.грн, у 2022 році – 557239 тис.грн. При цьому прогнозний обсяг експорту у варіанту розрахунку, який враховує впровадження заходів з удосконалення експортної стратегії, у 2019 році залишиться незмінним у порівнянні з варіантом, який не

включає в себе впровадження заходів. Це пояснюється тим, що у 2019 році не планується ніяких змін у експортній стратегії. Коефіцієнт ефективності експорту за умови впровадження заходів у 2020 році дещо зменшиться, порівняно з 2019-м роком до рівня 1,341 пункти. Таке зниження буде зумовлене знаними інвестиціями у впровадження заходів (7016 тис.грн). У 2021-2022 рр. ефективність експорту зросте до 1,373 пунктів.

Висновки та пропозиції містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Костал Україна».