

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ, МАРКЕТИНГУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ
КІБЕРНЕТИКИ

На правах рукопису

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕТМЕК
д.е.н., проф. Жовновач Р.І.

« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за ступенем вищої освіти «Магістр»

на тему:

«Забезпечення конкурентного розвитку підприємств»

Виконав здобувач II курсу, групи МК-22м
спеціальності 075 “Маркетинг”

Орлов Дмитро

Керівник: д.е.н, проф. Жовновач Р.І.

(вчена ступінь, звання, ПІБ)

Рецензент: д.е.н, проф. Гуцалюк О.М.

(вчена ступінь, звання, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економічний
Кафедра економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики
Освітній рівень магістр
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр і назва)
Спеціальність 075 Маркетинг
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕТМЕК
д.е.н., проф. Жовновач Р.І.

« » 2024р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Орлова Дмитра Олександровича

1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентного розвитку підприємств»
Затверджена наказом по університету № 5-13 від 4.08.2023 року.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 28 грудня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: праці вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичні видання, маркетингові дослідження та матеріали, зібрані у процесі спеціальних досліджень та матеріалів в мережі Internet, інформація щодо діяльності ТОВ “Завод-фірма “Ось”, м. Кропивницький.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):
 1. Концептуальні засади забезпечення конкурентного розвитку підприємства
 2. Практичні аспекти забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”.
- 3 Рекомендації щодо впровадження заходів забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиць – 21,
рисуноків – 18.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

“05” вересня 2023 р.

Підпис керівника _____

Завдання прийнято до виконання _____

“05” вересня 2023 р.

Підпис здобувача _____

Календарний план

№ п/п	Перелік робіт	Строк виконання		Дод. стро- ки
		По плану	Фактично	
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	11.06-22.06.23	12.06.23	
2.	Одержання індивідуального завдання	05.09.23	05.09.23	
3.	Складання календарного плану–графіка написання кваліфікаційної роботи	05.09-10.09.23	05.09-10.09.23	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: вивчення літератури, складання плану тощо	11.09-24.09.23	11.09-24.09.23	
5.	Уточнення плану кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи із специфіки базового підприємства, установи	24.09-30.09.23	24.09-30.09.23	
6.	Підготовка: – першого розділу; – другого розділу; – третього розділу; – висновки; – задача науковому керівникові	01.10-18.10.23 19.10-08.11.23 09.11-25.11.23 26.11-27.11.23 27.11-29.11.23	01.10-18.10.23 19.10-08.11.23 09.11-25.11.23 26.11-27.11.23 29.11.23	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	29.11-12.12.23	29.11-12.12.23	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	13.12-25.12.23	13.12-25.12.23	
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі.	26.12-27.12.23	27.12.23	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	27.12-31.12.23	28.12.23	
11.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	02.01-05.01.24	02.05.24	
12.	Висновок завідувача кафедри	08.01-10.01.24	09.01.24	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	11.01-23.01.24	17.01.24	

Здобувач _____

(підпис)

Д.О. Орлов

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____

д.е.н, проф. Р.І. Жовнович

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.	7
1.1. Сутність та необхідність конкурентного розвитку підприємств	7
1.2. Чинники забезпечення функціонування та конкурентного розвитку підприємств	14
1.3. Забезпечення конкурентного розвитку підприємств	26
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “ЗАВОД-ФІРМА “ОСЬ”	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика та показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “Завод-фірма “Ось”... ..	33
2.2. Дослідження середовища конкурентного розвитку ТОВ “Завод- фірма “Ось”	37
2.3. Дослідження можливостей конкурентного розвитку ТОВ “Завод- фірма “Ось”	49
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “ЗАВОД-ФІРМА “ОСЬ”	69
3.1 Основні напрямки підвищення рівня конкурентного розвитку та ефективності діяльності ТОВ “Завод – фірма	69
3.2. “Ось”	
Рекомендації щодо забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод – фірма “Ось” на засадах інноваційності.....	81
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Конкурентний розвиток підприємств в умовах трансформації системи економічних відносин, глобалізації конкуренції і турбулентності зовнішнього конкурентного середовища набуває зростаючого значення. Фундаментальна основа теорії конкуренції дає лише часткову відповідь на ці питання і потребує обґрунтування нових актуальних підходів до визначення факторів конкурентного розвитку підприємств.

У зв'язку з цим виникає необхідність у нових концептуальних підходах, спрямованих на розвиток системи їх управління на основі маркетингу. Зростає також потреба в перегляді існуючих та розробці нових методологічних засад управління конкурентним розвитком, який стимулює активність та забезпечує успіх вітчизняних підприємств на національному та світових ринках.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентного розвитку підприємств.

Для досягнення зазначеної мети дослідження було вирішено такі завдання:

- визначити сутність та необхідність конкурентного розвитку підприємств;
- виокремити та охарактеризувати та чинники забезпечення функціонування та конкурентного розвитку підприємств;
- розкрити особливості забезпечення конкурентного розвитку вітчизняних підприємства;
- дати характеристику діяльності ТОВ “Завод-фірма “Ось”;
- дослідити чинники конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”;
- здійснити аналіз показників конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”;
- проаналізувати заходи забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”;

- визначити перспективи конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”;
- розглянути можливі маркетингові стратегії в системі управління маркетинговою діяльністю діяльністю ТОВ “Завод-фірма “Ось”;
- надати рекомендації щодо використання маркетинговий підхід до забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”

Об’єктом дослідження є конкурентний розвиток виробничого підприємства на ринку продукції машинобудування.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, науково-методичних і практичних положень щодо забезпечення конкурентного розвитку сучасного машинобудівного підприємства на ринку автопричепів на прикладі ТОВ “Завод-фірма “Ось”.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складуть фундаментальні положення сучасної теорій маркетингу та конкуренції та основних його концепцій, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем забезпечення конкурентного розвитку підприємства, методологічні та методичні розробки з питань розвитку, регулювання, маркетингового забезпечення. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використані наступні методи дослідження: систематизація та узагальнення, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, експериментальний методи, категоріальний аналіз, стратегічний аналіз, методи маркетингових досліджень, графічний метод, порівняльний аналіз та інші.

Інформаційною, теоретичною, науково-методологічною базою є законодавство України; наукові роботи сучасних вчених у конкуренції, конкурентного розвитку, стратегічного маркетингу; форми статистичної, податкової звітності підприємств; офіційні дані Державного комітету статистики України, інтернет ресурси.

Практичне значення мають такі розробки: методичні підходи щодо діагностики конкурентного розвитку підприємств, а також дослідження

розвиненості потенціалу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати магістерського дослідження доповідалися й обговорювалися на II Міжнародна науково-практична інтернет- конференція здобувачів вищої освіти і учнівської молоді «Облік, оподаткування і контроль в управлінні», секція 5 «Стан та перспективи використання інформаційних технологій в обліку, аналізі, аудиті, фінансово-кредитній та маркетинговій діяльності». на базі економічного факультету Центральноукраїнського національного технічного університету і запланована на 24 листопада 2022 року. Результатом стала публікація тез на тему: « Забезпечення конкурентного розвитку підприємств»

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та необхідність конкурентного розвитку підприємств

У широкому розумінні розвиток – зміна станів, яка відбувається за умови збереження їх базису, вихідного стану, що породжує новий стан. Р.О. Побережний [31, с. 91] визначає розвиток організації як: «спрямовану зміну її якісного стану, структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації». Визначаючи розвиток підприємств Е. В. Кифяк характеризує розвиток підприємства як% «динамічну систему взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів» [18, с. 193]. Дунда С. П. виділяє такі основні характеристики категорії конкурентний розвиток: «можливість до саморуху в процесі руху та змін; зміна явищ під впливом внутрішніх протиріч; зовнішні фактори не викликають руху, а лише модифікують його; здійснюється переважно шляхом свідомих, цілеспрямованих перетворень об'єкта розвитку; безперервний у часі процес; рух відбувається по спіралі» [14].

За твердженням Меліхов А.А., розвиток є «процесом тісно пов'язаних кількісних і якісних перетворень», а також «безповоротної, спрямованої, закономірної зміни матеріальних і ідеальних об'єктів... В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту, який виступає як зміна його складу або структури» [26, с. 139].

Сучасна наука виділяє три основні підходи, які припускають розуміння терміну «розвиток» таким чином: вивчаючи і виокремлюючи властивості систем, які розвиваються; формування трактувань даного терміна; порівняння поняття «розвитку» зі спорідненими категоріями [34, с. 96].

Порівняльний аналіз наведених визначень дає змогу виділити основні ознаки розвитку підприємства: якісний характер змін, їх незворотність,

спрямованість, адаптація до зовнішнього середовища, удосконалення системи, підвищення ефективності її функціонування, збільшення вартості підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможного потенціалу, досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства, внутрішня інтеграція підприємства, підвищення його життєздатності.

Враховуючи те, що приймаючи рішення, підприємства зважають на конкурентне оточення. Таким чином, конкурентний розвиток підприємств можна визначити як якісні, перспективні та прогресивні зміни самого підприємства, закріплені його внутрішніми можливостями, адаптованими під вплив зовнішнього середовища, завдяки чому створюються для формування його ефективної взаємодії з іншими учасниками на конкурентному ринку.

Найбільш узагальненим визначенням вважається трактування конкурентного розвитку як « управління конкурентоспроможністю продукції, що передбачає моніторинг поведінки конкурентів, виявлення сильних та слабких сторін, внаслідок чого досягаються конкурентні переваги на певному ринку» [26, с139].

Зазначимо, що деякими авторами конкурентний розвиток представлено як : «зміни, які насамперед стосуються набуття певних компетентностей та розкриття прихованих можливостей та потенціалу» [32]. Зазначимо, що ці зміни сприяють формуванню нового рівня взаємовідносин між суб'єктами конкурентного ринку, посилюють конкуренцію, здійснюють природний відбір найбільш перспективних суб'єктів господарювання, здатних до якісних змін та розвитку свого економічного потенціалу.

Варто відзначити, що конкурентний розвиток підприємства не є розвитком по відношенню тільки до його конкурентів, він також стосується забезпечення та підтримання розвитку економічної системи вцілому, відповідно до яких створюється конкуренція на ринку, здійснюється забезпечення задоволення інтересів споживачів, відбуваються змагання між підприємствами за найкращі умови виробництва, реалізації, забезпеченість ресурсами.

Погоджуємося із думкою Меліхова А.А., який стверджує, що:

«конкурентний розвиток підприємств – це процес конструктивних змін у відповідності до реалізованої підприємством конкурентної стратегії, внаслідок яких забезпечується стійкість підприємства на ринку та набувається здатність опиратись руйнівному впливу зовнішнього середовища» [26].

Таким чином, можна виокремити конкретні площини, через які проявляється конкурентний розвиток підприємств:

- самостійне прийняття рішень з питань виробництва та реалізації продукції;
- клієнторієнтований підхід в управлінні діяльністю підприємства;
- спроможність до підвищення рівня конкурентоспроможності та формування додаткових конкурентних переваг із можливістю забезпечення запланованого рівня прибутку;
- коректна конкурентна культурою поведінка суб'єктів господарювання на ринку, дотримання законодавства та етичних норм;
- забезпечення захисту прав інтелектуальної власності на інновації;

Конкурентний розвиток підприємства має стати стимулюючим чинником відповідно до за таких умов:

- 1) наявність такої форми відтворення, яка забезпечує рівні умови для всіх господарських структур (чітке визначення співвідношення джерел фінансування, доступність інвестиційних кредитів, адекватні ставки відсотка для забезпечення окупності кредиту);
- 2) наявність примусових механізмів досягнення інвестиційних цілей відтворювальних елементів, які можуть «проїстися»;
- 3) розвиток підприємств як виробничо-соціальних комплексів, здатних взяти під свій контроль розширене відтворення висококваліфікованих кадрів, їх соціальний захист, охорону здоров'я та нормальні умови праці;
- 4) наявність єдиної інституційної системи організації та стимулювання творчої праці, державного захисту інтелектуальної власності та стимулювання інтелектуальної діяльності.

Одних умов для дії економічного механізму, спрямованого на формування конкурентних переваг недостатньо. Ефективним має стати сам

економічний механізм. Виокремимо загальні риси такого механізму, адаптованого до потреб конкурентного розвитку:

- становлення адекватного інноваційному типу відтворення інфраструктури, у тому числі у сфері виробництва та обігу;
- існування спеціальних фондів суворого функціонального значення, включаючи резервні фонди та фонди ризику;
- відновлення кадрового потенціалу та фінансування сфери досліджень та розробок;
- розвиток системи лізингу обладнання;
- ефективне стимулювання раціоналізаторської творчої діяльності, спрямованої на зміцнення позиції підприємств;
- відновлення організаційних структур проведення НДДКР;
- дієві механізми компенсації витрат тривалого терміну окупності.

Науковцями Міросенко Ю. Д. та Терехановим А. К. була розроблена модель конкурентного розвитку, що спирається на досвід проектної роботи у компаніях різного масштабу, проведенні досліджень внутрішніх і зовнішніх передумов конкурентного розвитку, а також на аналізі шляхів подолання кризових точок [23, с. 249]. Вищенаведені теорії розвитку підприємства узагальнено у табл. 1.1.

Сучасний етап розвитку конкурентних відносин обумовлений необхідністю конкурентного розвитку суб'єктів господарювання. Відзначимо основні:

- ускладнення процесів взаємного зв'язку суб'єктів ринку;
- зростання ролі державних регуляторів ринкової системи; - монополізація, олігополізація та глобалізація конкурентних відносин у масштабі транснаціональної економіки;
- зміна суперництва підприємців у зв'язку зі значним зростанням витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом продуктів («Трансакційні витрати»);
- вдосконалення ресурсно-факторної структури виробництва та деякі інші суттєві особливості ринкової системи господарства.

Теорії конкурентного розвитку підприємств

Назва теорії	Основні постулати
Спрямованого розвитку	Переходи до аналогічних внутрішніх та зовнішніх станів рівноваги формується за участю потокових обставин і чинників.
Циклічності розвитку	Розвиток підприємств відбувається циклічно. При цьому критерії становлення фази розвитку – це економічна ефективність, здатна виявляти тенденції зростання й зниження залежно від існуючих умов.
Життєвих циклів	Життєвий цикл розвитку розглядається через ряд часових етапів, включаючи народження, зростання, розквіт, зрілість, старіння та оновлення підприємства. Аналіз розвитку підприємства здійснюється з урахуванням витрат та отриманих результатів починаючи зі створення соціально-економічної системи до моменту її ліквідації як самостійної організаційної структури.
Філософська	Виділяються 5 ступенів розвитку : невизначений, визначений, наявний, реальний, дійсне буття
Теорія Айзедюа	Представлення підприємства як живого організму
Концепція Д. Греннера	Виокремлено 5 стадій організаційного розвитку заснованих на : на творчості управління делегуванні, координації, розвитку, співпраці).
Сучасна теорія Ю. Д. Міросенка та А.К. Тереханова	Ґрунтується на досвіді проектної роботи різних за масштабом підприємств, проведених дослідженнях внутрішніх і зовнішніх передумов здійснення організаційного розвитку та на результатах аналізу заходів проходження кризових точок.

Виходячи з цього, на наш погляд, в даний час формується і розвивається новий стан ринкової системи, заснованої на органічному поєднанні традиційних стихійних механізмів ринкового регулювання з свідомим науково обґрунтованим та об'єктивно властивим регулюванням з єдиного економічного центру шляхом інтеграції різних організаційних форм вияву конкурентних відносин.

Необхідність створення такої системи обумовлена такими причинами:

- поглиблення глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, які супроводжуються зростаючою взаємозалежністю, взаємопроникненням національних економік, що сприяє підвищенню їх ефективності та оптимізації. Водночас відбувається посилення конкуренції на вітчизняному ринку, в тому числі за рахунок збільшення кількості іноземних виробників. Це зумовлює необхідність пошуку нових можливостей конкурентного розвитку вітчизняних підприємств;

- ускладнення систем управління підприємством, погіршення економічної та геополітичної ситуації в Україні внаслідок повномасштабного

вторгнення росії на територію нашої країни обґрунтовує необхідність адаптації системи управління підприємством, до сучасних реалій ведення бізнесу, прискорення реагування підприємств на ці зміни та підвищення їх гнучкості;

- необхідність виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності підприємств, зниження витрат на виробництво і збут;
- усунення проблеми відставання системи управлінського обліку та забезпечення його відповідності сучасним задачам і вимогам розвитку, шляхом впровадженні комплексної системи планування/бюджетування та контролінгу;
- необхідність відновлення та підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств для іноземних інвесторів, яка постраждала внаслідок воєнних дій;
- відновлення партнерської діяльності з постачальниками та посередниками та прискорення оборотності оборотних коштів і усунення проблеми нестачі грошових коштів;
- необхідність розробки та впровадження системи своєчасного розпізнавання й вирахування ризиків та кризових ситуацій на підприємствах.

На мету конкурентного розвитку вітчизняних підприємств впливають три складові: коливання світової економіки, які є відображенням основних тенденцій розвитку світового простору в умовах прогресуючої глобалізації; коливання національної економіки (макросередовища підприємства), що характеризують соціально-економічний рівень розвитку держави; обмеження внутрішнього, зовнішнього та дуогенного середовища підприємства, які включають генетичну схильність підприємства до розвитку, а також його економічні та організаційні можливості.

Виходячи з цього, головна мета конкурентоспроможного розвитку вітчизняних підприємств має узгоджуватися з цими складовими, які є ключовими для довгострокового та ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Для здійснення ефективного управління конкурентним розвитком

підприємств та створення відповідних механізмів можливе з використанням різних підходів, а саме: ситуаційного, системного, рефлексивного, синергетичного, ієрархічного та кумулятивного. Вибір кожного підходу залежить від економічного стану підприємства, наявності ресурсів, системи управління, встановлених стратегічних цілей і завдань, місця, яке займає підприємство на ринку, сильних сторін та потенціалу підприємства.

Таким чином, дослідження визначення конкурентного розвитку підприємств дозволяє представити його як незворотний процес, що створює можливості для спонтанного або керованого переходів від одного унікального стану до іншого через процеси змін. Унікальність кожного із економічних станів підприємства формується за рахунок неможливості точного відтворення умов впливу різноманітних чинників, що його визначають.

Основною передумовою конкурентного розвитку підприємства є різноманітні зміни (як внутрішні, так і зовнішні), що виникають внаслідок взаємодії економічних об'єктів, а також їх різні властивості, риси і параметри. Вони визначаються соціально-економічними змінами у системі підприємства, які мають об'єктивний характер і не є залежними від бажань самих людей (власники, менеджери, працівники, інвестори, кредитори, споживачі т. д.

Запорукою конкурентного розвитку підприємства є забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління підприємством, яка полягає в:

- здатності «уміло й швидко пристосовуватися до різних обставин, пов'язаних з автоматичним переналагодженням обладнання відповідно до мінливих потреб виробництва» [7, с. 187];
- здатності «до адаптації, модернізації, реформації» [14];
- «механізми, який дає змогу боротися з нестабільністю внутрішнього і зовнішнього середовища організації» [40, с. 42];
- здатності «оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні, для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності діяльності» [13, с. 3–4];
- властивості апарату управління «змінювати відповідно до

виникаючих завдань свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої даній структурі впорядкованості відносин» [10, с. 199].

Гнучке управління в контексті конкурентного розвитку підприємства, можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.1.

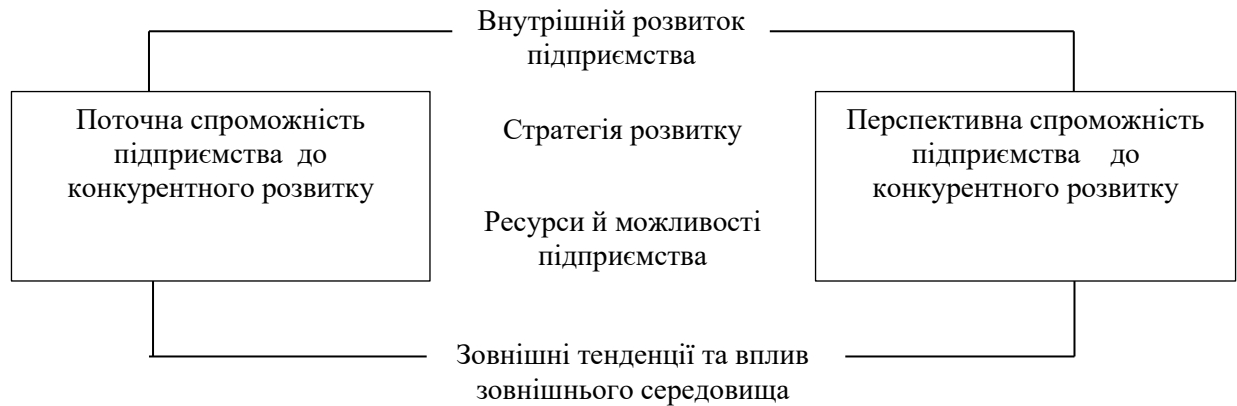


Рис.1.1. Гнучке управління в контексті конкурентного розвитку підприємства

Управління конкурентним розвитком українських підприємств має перейти від процесного управління до впровадження комбінованої системи управління, щоб забезпечити ієрархічне управління процесом розвитку підприємства та забезпечити високу ефективність, гнучкість та дієвість його діяльності з урахуванням конкретних обставин.

1.2. Чинники забезпечення функціонування та конкурентного розвитку підприємств

Для ідентифікації можливостей конкурентного розвитку суб'єктів господарювання необхідно виявити найбільш значущі чинники, що на неї впливають. На забезпечення конкурентного розвитку вітчизняних підприємств впливає низка ендогенного (внутрішні) та екзогенного (зовнішні) та

характеру, які формуються специфікою їх діяльності та ситуацією на відповідному товарному ринку (табл1.2).

Таблиця 12.

Класифікація факторів, що впливають на конкурентний розвиток підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	за напрямом впливу	позитивні, негативні, нейтральні, мотивуючі/демотивуючі
2	за середовищем виникнення щодо підприємства	екзогенні (зовнішні); ендогенні (внутрішні); дуагенній
3	за типом впливу	глобальний, макрорегіональний; інтеграція; просторовий
4	за характером оцінки	об'єктивні, суб'єктивні
5	за поновленістю дії	пиклічні/нециклічні, постійні/ тимчасові/ епізодичні
6	за рівнем складності	прості, складні, комплексні
7	за сферою впливу	політичні, технологічні, економічні, соціокультурні, демографічні, екологічні
8	за рівнем взаємодії	структурний; причина і наслідок; квазіпричинний; визначальний
8	за характером прояву	загальні, специфічні, конкретні
5	За напрямком дії	Цілеспрямовані, випадкові
6	За характером прояву	Явні, приховані
7	За можливістю виміру	Вимірні/невимірні, кількісні/якісні
8	За ступенем дії	Головні/другорядні, детерміновані/невизначені
9	За часом дії	Статичні/динамічні, дискретні/безперервні
10	За процесами управління конкурентного розвитку	формування, забезпечення, покращення

Необхідно відзначити, що сучасні умови ведення бізнесу та високий рівень конкуренція змушують підприємства адаптувати структуру власних ресурсів до зміни цін, умов обмеженості змін обсягу та асортименту відповідно до купівельного попиту споживачів.

Внутрішнє середовище може стосуватися факторів, які знаходяться всередині та під прямим контролем компанії. Такі чинники формуються під впливом критеріїв, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємств. До внутрішніх чинників доцільно віднести такі, що забезпечують

формування внутрішнього потенціалу підприємства:

Виробничий потенціал включає виробництво продукції, постачання та управління складом; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; утримання технопарку; дослідження та розвиток.

Персонал. Для ефективної діяльності організації, для виконання поставлених завдань та досягнення поставлених цілей необхідно забезпечити його кадрами необхідних спеціальностей і кваліфікації. Система управління включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми і нормативи, визначення прав, обов'язків та відповідальності; ієрархія підпорядкованості.

Маркетинговий потенціал внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, які пов'язані з реалізацією продукції.

Фінансова спроможність передбачає наявність процесів, спрямованих на забезпечення ефективного використання та руху коштів підприємства. Зокрема, це підтримання ліквідності та платоспроможності, отримання бажаного рівня прибутку, забезпечення інвестиційної привабливості для формування інвестиційних можливостей.

Техніко-технологічний потенціал це наявні чи приховані можливості основних засобів із випуску максимального обсягу якісної продукції визначається через: коефіцієнт використання потужності підприємства; фондвіддачу, наявність, динаміку та питому вагу основних виробничих фондів у загальній вартості основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів; середню норму амортизації, наявність, динаміку та питому вагу капітальних вкладень.

Управлінський потенціал передбачає формування ефективності та результативності діючої системи менеджменту, ефективності управління грошовими коштами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвістю системи мотивування персоналу;

Організаційний потенціал виступає як «запусковий» механізм сукупного потенціалу. Тільки задіявши у відповідній мірі організаційний потенціал, підприємство функціонуватиме та розвиватиметься ефективно, тобто буде

реалізовано його сукупний потенціал у цілому – як розподільчі функції організаційного потенціалу. Структура організаційного потенціалу включає: систему управління організацією; систему цінностей підприємства; систему управління персоналом підприємства; інформаційно-комунікаційну систему підприємства тощо.

Потенціал розвитку (інноваційний потенціал) – це сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей з метою всебічного оновлення. Забезпечення та підвищення конкурентного розвитку необхідно забезпечення різноманітними ресурсами, серед яких:

- права інтелектуальної власності (технічні документи, патенти, ліцензії, бізнес-плани інноваційного розвитку, корпоративні інноваційні плани);
- наявність матеріально-технічної бази для здійснення інноваційної діяльності;
- фінансове забезпечення інноваційної діяльності- (власні кошти, державне фінансування, інвестиції, позики, гранти;
- інноваційний розвиток персоналу (стимулювання креативного розвитку, наукової та дослідницької діяльності, розробка та управління проектами); -
- інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності (підрозділи підприємства, які б відповідали за впровадження інновацій у виробництво, збутову діяльність, патентування інновацій тощо.

Інформаційний потенціал – це сукупність інформаційних ресурсів підприємства, які забезпечують реалізацію основних функцій управління та підготовки рішень. Структура та склад інформаційного потенціалу підприємства забезпечує внутрішні потреби та включає елементи зовнішнього інформаційного простору. Таким чином, інформаційний потенціал – це можливість підприємства ефективно здійснювати свою діяльність та взаємодіяти із зовнішнім середовищем..

Для суб'єктів господарювання місія передбачає орієнтацію їх діяльності

на задоволення купівельного попиту споживачів відповідно до їх спроможності, утримання конкурентної позиції на товарному ринку, налагодження партнерської взаємодії із постачальниками, досягнення бажаного економічного результату тощо. Реалізація цієї місії підприємства передбачає постановку відповідних цілей – досягнення певного стану за окремими бажаними характеристиками підприємства, на які спрямована його діяльність. Основні напрями, в межах яких визначаються цілі підприємств є:

- досягнення та утримання конкурентної позиції на товарному ринку
- зайняття лідерської позиції у відповідному сегменті ринку, підвищення пливку на конкурентному ринку, стійка позиція на ринку;
- забезпечення інноваційності – адаптація до нових умов ведення бізнесу;
- забезпечення ефективності та продуктивності праці – використання сучасних технологій для підвищення рівня ефективності та продуктивності праці;
- оптимізація ресурсів – спроможність за потреби розширити/скоротити ресурсну базу, або ж стабілізувати її;
- забезпечення прибутковості – спроможність досягнення бажаного рівня прибутку та рентабельності підприємства;
- ефективність управлінської системи – здійснення за потреби необхідних зміни організаційної структури та системи управління в цілому;
- персонал, його кількість, кваліфікація та вартість (включаючи менеджмент) - підвищення кваліфікації персоналу, покращення умов для його розвитку, прогресивні методи мотивації та стимулювання тощо;
- підвищення соціальної відповідальності - розробка заходів, пов'язаних із забезпеченням позитивного іміджу, захистом оточуючого середовища тощо.

Цікавим є підхід, який представляє довготривалий конкурентний розвиток підприємства як суму його зовнішнього (адаптаційного) та внутрішнього (алокаційного) потенціалів, що реалізуються на трьох рівнях:

- внутрішній ресурсний рівень – це сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, основних фондів підприємства;
- резервний рівень – відповідність внутрішнього потенціалу підприємства потенціалу ринку збуту;
- рівень розвитку – відповідність зовнішнього потенціалу підприємства потенціалам ринків новацій, ресурсів, інформації та інвестиційних товарів, сюди ж відноситься потенціал постачальників, партнерів та посередників, тобто оптимізуючи власні бізнес-процеси, підприємство впливає на конкурентний потенціал на всіх трьох рівнях .

Отже, основними внутрішніми чинниками конкурентного розвитку є: внутрішній потенціал; рівень управління з позиції нововведень; прибутковість та відповідальність; науково-технічний потенціал; позиція на конкурентному ринку, участь у потоці інвестицій; якість та ефективність фінансової системи; стан інфраструктури; стан та кваліфікація трудових ресурсів, соціальна відповідальність та інноваційність підприємства.

Науковці та експерти з дослідження з конкурентного розвитку підприємства стверджують, що «традиційні напрями управління, що продукуються у внутрішньому середовищі діяльності (організація виробництва, зниження витрат, ефективність використання всіх видів ресурсів, зростання продуктивності праці) – не забезпечують успішної протидії загрозам, що функціонують зовні його» [16, с. 226].

У зв'язку з цим, адаптація до зовнішнього середовища (факторів макросередовища) стає першочерговим завданням забезпечення та підтримання необхідного рівня конкурентного розвитку у довгостроковій перспективі. Самі чинники наведено на рис. 1.2. Керівництво підприємства найчастіше змушене опиратися на припущення про макросередовище, ґрунтуючись на неповній інформації, у спробах спрогнозувати можливі наслідки для підприємства.

Чинники зовнішнього середовища	
Прямої дії	Непрямої дії
Споживачі	Міжнародні події
Постачальники	Міжнародне оточення
Конкуренти	Науково-технічний прогрес
Державні органи влади	Політичні обставини
Інфраструктура	Соціально-культурні обставини
Законодавчі акти	Рівень техніки та технології
Профспілки, партії громадські організації	Особливості міжнародних відносин
Система економічних відносин	Стан економіки

Рис. 1.2. Чинники зовнішнього середовища (макросередовища) підприємства прямої та непрямої дії [3, с. 115]

Фактори зовнішнього середовища (макросередовища) відображують вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки. До таких факторів відносять: глобальні, соціальні, економічні, політичні, технологічні.

Глобальні фактори. Керівники зобов'язані стежити за внутрішніми та глобальними проблемами, особливо якщо вони ведуть міжнародний бізнес. Ознайомившись із соціальними проблемами, які впливають на мешканців інших країн, а також їхніми культурними нормами, споживчими тенденціями та економічним статусом, керівники компаній можуть надати своїм командам відповідне навчання. Це дозволяє їм розробляти продукти або пропонувати послуги, які задовольняють потреби міжнародних клієнтів, надаючи рішення для проблем, з якими вони стикаються як споживачі. [21].

Соціальні фактори та соціально-культурні обставини, що впливають на розвиток підприємств, стосуються змін у споживчих смаках, поведінці чи ставленні, які можуть вплинути на продажі та доходи бізнесу. Наприклад, сьогодні споживачі приділяють більше уваги екологічним проблемам, таким як зміна клімату та забруднення. Це змушує фірми приймати екологічно чисті рішення для виробництва та утилізації відходів.

Соціальний вплив також включає етичну сторону бізнесу, наприклад те, як компанія ставиться до своїх працівників, споживачів і постачальників.

Етичний бізнес — це той, який враховує потреби всіх акціонерів, а не лише власників. Як правило, ділова етика складається з трьох основних аспектів:

Співробітники - забезпечте баланс між роботою та особистим життям, а також фізичне та емоційне благополуччя працівників.

Постачальники – дотримуйтеся узгодженого контракту та своєчасно платіть постачальникам.

Клієнти - надають якісні продукти за справедливою ціною. Компанії не повинні брехати споживачам або продавати продукти, які завдають серйозної шкоди споживачам.

Економічні фактори, що впливають на розвиток бізнесу. Бізнес та економіка мають взаємозв'язок. Економіка, як правило, має значний вплив на бізнес, оскільки вона впливає на їх моделі попиту та пропозиції. Успіх бізнесу призводить до здоровішої економіки, тоді як сильна економіка дозволяє підприємствам розвиватися швидше. У слабкій економіці компанія, якою добре керують, може бути не в змозі вижити. Це тому, що такі фактори, як інфляція, безробіття та довіра споживачів, зазвичай впливають на маркетинг. Наприклад, покращення економіки з низьким рівнем зайнятості може спонукати компанію до процвітання. Підприємствам може бути легше продавати продукти в цій економіці, оскільки споживачі хочуть купувати продукти.

Таким чином, будь-які зміни в економіці суттєво вплинуть на розвиток бізнесу. На економічну діяльність можуть серйозно вплинути зміни в: ставки податків, безробіття, процентні ставки, державна політика, інфляція, фінансування, галузева інфраструктура, інвестиції, тенденції валового національного продукту тощо.

Одним з показників економічної діяльності є сукупний попит. Сукупний попит — це загальний попит на товари та послуги в економіці (включаючи

споживчі та державні витрати, інвестиції та експорт мінус імпорт). Чим вищий сукупний попит, тим міцнішою є економіка. Однак занадто великий попит може призвести до високої інфляції, що призведе до підвищення цін для споживачів.

Зміни податків, процентних ставок та інфляції можуть призвести до зростання чи падіння сукупного попиту, що впливає на економічну активність. Наприклад, з нижчими податками окремі особи та домогосподарства мають у своєму розпорядженні більше доходів, які можна витратити на товари та послуги. Це сприяє підвищенню попиту, що призводить до збільшення виробництва та створення робочих місць. В результаті бізнес розвивається, а економіка процвітає.

Політичні фактори, що впливають на розвиток бізнесу. На конкурентний розвиток підприємства суттєво відбиваються події, що відбуваються в політичному середовищі: законодавство, дії місцевої влади, регіональних органів управління, суспільні об'єднання тощо.

Політичний вплив на бізнес стосується нового законодавства, яке впливає на права споживачів, працівників і бізнесу. Багато політичних факторів часто впливають на те, як компанії впроваджують і формулюють стратегії. Це пояснюється тим, що аргументація, правозастосування або основа, що лежить в основі політичних рішень, можуть бути непослідовними. У результаті організації постійно моніторять законодавчі законопроекти, щоб підготуватися до нової політики.

Деякі приклади законодавства, пов'язаного з бізнесом, включають: політика держави, антидискримінація, тарифи та квоти, імпорتنі та експортні обмеження, обмеження міжнародних фінансових потоків, інтелектуальна власність, мінімальна заробітна плата, трудове право, здоров'я та безпека, конкуренція, антимонопольне законодавство, захист прав споживачів, екологічні закони тощо.

Вплив розвитку технологій важно проігнорувати у діяльності будь-якого підприємства. Технології широко використовуються в сучасному бізнесі, від

виробництва до продажу продукції та підтримки клієнтів. Оскільки технології безперервно розвиваються, підприємства можуть отримати вигоду від цих проривів або зіткнутися з проблемами, конкуруючи з ними. Наприклад, компанія, яка виробляє GPS-пристрої для особистих автомобілів, може зазнати занепаду бізнесу через інтеграцію GPS у мобільні пристрої, але вона може протистояти цим проблемам, розробляючи нові продукти. Інші компанії, наприклад постачальники медичних послуг, можуть використовувати модернізовані методи для збору інформації від своїх пацієнтів, ведення записів пацієнтів і оптимізації догляду за ними.

Найбільш суттєвими вважаються так технологічні фактори: розвиток НТП, модернізація виробництва та продукції, контроль якості, наявність/брак матеріальних (в т.ч сировинних) та енергетичних ресурсів. Технології дозволяють підприємству заощаджувати час і робочу силу, одночасно досягаючи більшої ефективності, що в довгостроковій перспективі може призвести до конкурентної переваги. Три ключові галузі технологій у бізнесі – автоматизація, електронна комерція та цифрові медіа.

Варто зазначити, що турбулентне зовнішнє середовище може суттєво впливати на процеси, що відбуваються всередині підприємства, тоді як саме підприємство мало на них впливає, тому вони вважаються некерованими. Водночас внутрішні чинники (мікросередовище) залежать від підприємства, а отже вважаються керованими. За таких обставин фокус ринкової трансформації зміщується з макроекономічного рівня на рівень мікроекономічний, адже створення сприятливих умов для національної економіки є передумовою економічного зростання, а позитивних результатів реалізації цієї стратегії можна досягнути лише за рахунок власної конкурентоспроможності підприємства.

Необхідно зауважити на той факт, що окремі чинники мають подвійну природу і можуть бути екзогенними та ендогенними відносно підприємства одночасно (НТП, технологічний розвиток, соціальні процеси в межах підприємства тощо).

Враховуючи подвійну природу екзогенних та ендогенних факторів, які дозволяють визначити сутність, структуру та основні характеристики промислових підприємств, видається доцільним виділити дуагенні фактори конкурентного розвитку, тобто фактори взаємозв'язку елементів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств. На нашу думку, значення дуагенних факторів у контексті економічного зростання бізнесу, посилення конкуренції, а також збільшення кількості ділових контактів і, як наслідок, внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства зростатиме.

Це насамперед такі чинники як споживачі, постачальники, органи, що регламентують діяльність підприємства, та конкурента.

1. Клієнти/ Споживачі. Споживачі відіграють подвійну роль у впливі на конкурентний розвиток підприємств, коли визначають необхідність існування того чи іншого товару, а отже і його виробника, та коли «визначають рівень» для підприємств: вартість, якість продукції, сервіс тощо.

Важливо знати, що відбувається в бізнесі Ваших клієнтів, і розуміти їхній ринок. Доцільно поглянути на своїх найкращих і найгірших клієнтів і подивіться, що вони роблять по-іншому.

При цьому спостерігається різна спрямованість «конкурентних показників» - рівень цін має. з погляду споживачів, знижуватись а якість - зростати (хоча загальновідомо - якість коштують дорого). Необхідність задоволення цих вимог призводить до зіткнення інтересів і можливостей окремих підприємств галузі в боротьбі за споживача, яка зумовлює, як правило, втрату прибутковості

Постачальники. Аналіз постачальників мало чим відрізняється від аналізу споживачів, обидва вони проводяться з точки зору «іншої сторони» - споживача. Постачальники мають значний вплив на підприємства та всю галузь через ціни на ресурси, умови постачання та можливість дефолту [1].

Конкуренти. Важливо знати, що роблять ваші конкуренти. Чи вони запускали або анонсували нові продукти чи послуги, чи найняли ключові працівники чи відкрили нові філії? Одним із найкращих джерел цієї інформації є люди, які нещодавно залишили ці підприємства.

Партнери. Партнерами можуть бути всі підприємства та організації, які встановили договірні відносини з підприємствами-об'єктами дослідження: організації систем товаропостачання та збуту, банки, науково-дослідні установи, консалтингові компанії, юридичні аудиторські компанії тощо.

Органи, що регламентують діяльність підприємства. Держава, як сукупність владних, соціальних і політичних інститутів, відчуває і впливає на економічні та соціальні процеси. Ринки регулюються за допомогою законодавства (наприклад, шляхом контролю цін і зборів, імпорتنих і експортних операцій, через систему оподаткування та діяльність певних галузей і підприємств). Національне регулювання може стимулювати розвиток ринків або певних галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів, таких як імпорتنі квоти) або. Навпаки, це може ускладнити ситуацію (наприклад, через неспроможність непередуманих податкових систем стимулювати зростання виробництва та насичення ринків вітчизняними товарами) [10].

1.3. Забезпечення конкурентного розвитку підприємств

Забезпечення конкурентного розвитку підприємств, як свідчать результати проведеного аналізу [3,10,12,15,19,26,27], здійснюється відповідно до конкретних конкурентних дій, які є одночасно і наслідком та тригером конкурентного розвитку та конкурентної політики підприємства, формують його конкурентоспроможність та здатність до реалізації конкурентного потенціалу, формування додаткових конкурентних, спроможності зайняти конкурентну позицію та сприяють формуванню конкурентного статусу підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Забезпечення конкурентного розвитку та конкурентоспроможності підприємства

Конкурентними називаються дії, які здійснюють учасники ринку відповідно до конкурентів та іншого оточення. У своїй сукупності конкурентні дії становлять систему конкурентних дій чи конкурентну діяльність.

У конкурентних дій всіх учасників ринку є спільні риси та відмінності. Спільним для будь-яких конкурентних дій є те, що завдяки їхньому вчиненню учасники ринку:

- роблять рух до поставлених цілей і запланованих конкурентних результатів: займають конкурентні позиції на ринку, роблять товари/послуги/роботи, що поставляються на ринок, конкурентоспроможними, отримують доходи, частина яких стає конкурентним ресурсом подальшої їхньої участі у конкуренції;

- здійснюють самореалізацію: реалізують бізнес-ідеї, конкурентний потенціал, конкурентні переваги, власну конкурентоспроможність, а також сприяють реалізації членами «команди бізнесу» їхньої особистої

конкурентоспроможності;

- намагаються зміцнити конкурентний потенціал, розвинути конкурентоспроможність, зміцнити конкурентні позиції та конкурентні переваги, створити нові конкурентні переваги, подолати недоліки та не допустити виникнення нових;

- • впливають на оточення, обмежують суперникам можливості успішної участі в конкуренції та реалізації себе як успішні конкуренти, створюють суперникам перешкоди та бар'єри, заважають їм у конкурентному позиціонуванні, ускладнюють їм ведення бізнесу, послаблюють їхній потенціал;

- долають бар'єри, споруджені оточенням, протистоять зустрічному впливу, використовують чужі конкурентні переваги та недоліки для досягнення власних високих результатів участі у конкуренції, зміцнення власного потенціалу та досягнення переваги над суперниками, включаючи тих, чий переваги та недоліки вони використовують у своїх інтересах.

Кожен із контрагентів може або надавати конкурентний тиск на учасників ринку або отримувати вигоду з його конкурентних переваг, мало що даючи натомість чи зовсім нічого не віддаючи.

Кожен із споживачів може у будь-який момент перемістити свій платоспроможний попит на товари та послуги конкурента або виявити нові потреби, до задоволення яких фірма не готова через відсутність необхідних ресурсів, бізнес-ідей та здатність конкурувати. Крім того, про цю фірму можуть забути; вона може також за незалежними від неї причин вийти за межі правового простору.

Учасники ринку, що грають на ринку різні ролі, взаємодіють не тільки з носіями таких самих амплуа, та з іншими учасниками ринку. Арсенал конкурентних дій таких фірм різний, які конкурентні позиції слід оцінювати за особливостями їхнього бізнесу

Багато особливостей учасників ринку містять ознаки як індивідуальності, а й належності певної групі фірм. Ці особливості або ознаки мають стійкий характер, постійно відтворюються та визнаються типовими та характерними для певних груп учасників ринку. Віднесення себе до тієї або

іншій групі дозволяє учасникам ринку проводити структурування ринків, уточнювати склад суперників, розробляти стратегії конкурентних дій, вибудовувати конкурентні диспозиції, плани та організаційні сценарії проведення тактичних операцій.

Під конкурентним статусом підприємства слід розуміти знак їх приналежності тій чи іншій конкурентній групі (групі конкурентів). Виділення у конкурентному середовищі груп суб'єктів підприємництва призводить і до визначення конкурентного статусу кожного їх як учасника тієї чи іншої групи.

Учасники ринку можуть стати лідерами (провідними фірмами) в областях:

- скорочення витрат за виробництво та збут товарів/послуг/робіт;
- розширення чи спеціалізації асортименту;
- застосування та оновлення технологій;
- маркетингу, брендингу, реклами та/або продажів;
- бізнес-моделювання;
- продажного/післяпродажного сервісу;
- організації бізнесу, розвитку структур управління;
- регулювання бізнес-процесів;
- розташування адміністративних офісів, виробничих будівель та складських приміщень;
- розвитку персоналу та консолідації співробітників;
- створення привабливого іміджу, PR- та/або GR-активності;
- генерування, просування чи перехоплення нових бізнес-ідей; тощо.

Забезпечення бажаного конкурентного розвитку підприємства обумовлює необхідність розробки ним стратегій конкурентного розвитку відповідно до стадій його життєвого циклу за наступних умов:

- 1 – стратегія спрямована на формування умов переходу на наступну стадію конкурентного розвитку;
- 2 – стратегія попередження та уникнення стадії спаду;
- 3 – стратегія повернення до стадії росту.

В таблиці 1.4 представлено стратегій забезпечення конкурентного розвитку підприємства відповідно до етапів та стадій його життєвого циклу.

Таблиця 1.3

Матриця стратегій забезпечення конкурентного розвитку підприємства
відповідно до етапів та стадій його життєвого циклу

Етапи \ Стадії	«Становлення»	«Малолітство»	«Дитинство»	«Ріст»	«Стабільність»	«Спад»
«Перед-функціонування»	1					
«Початок функціонування»		1	1			
«Сталий розвиток»				1	3	
«Рецесія»						3
«Економічний спад»		2	2	2	2	

- 1 – стратегія направлена на створення умов для переходу на наступний етап та стадію розвитку;
2 – стратегія, яка дозволить уникнути стадії «економічного спаду»;
3 – стратегія, яка дозволить повернутися на етап «Ріст».

У таблиці наведено стадії та етапи життєвого циклу та відповідні стратегії конкурентного розвитку, які необхідно розробити підприємству.

При виборі стратегії, виходячи з того, що характер попиту диференційований за часом, повинні враховуватися такі основні стратегічні наслідки життєвого циклу:

- економічне та конкурентне середовище змінюється у кожній стадії життєвого циклу;
- структура витрат і прибутку, ключові чинники успіху різні кожної фази життєвого циклу;
- для кожної фази слід знову визначати пріоритетну стратегічну мету;
- засоби для досягнення мети (тактика) повинні бути адаптовані до кожної фази життєвого циклу.

В зв'язку з цим доцільно уточнити особливості впровадження стратегій в діяльність підприємств на кожній стадії життєвого циклу; виявити динаміку управління розвитком економічної системи підприємств відповідно до специфіки завдань, що вирішуються на кожній стадії їх життєвого циклу:

- 1) на стадії становлення (створення, малолітство, дитинство) підприємств. Планування цієї стадії спрямовано забезпечення

довгострокового функціонування підприємства.

Організація: створення організаційної структури, створення умов для фінансування та реалізації інноваційних проектів.

Мотивація: спільне встановлення цілей, що сприяє виникненню почуття значущості та причетності до спільної справи.

Контроль: аналіз професійних та ділових знань та навичок, які необхідні для виконання конкретних завдань підприємства.

2) на стадії зростання – створення ресурсного забезпечення розвитку підприємства.

Планування на цій стадії спрямовано поповнення власних коштів підприємства, планування прибутку.

Організація: безперебійний процес виробництва та реалізації продукції; спільна діяльність товаровиробників та переробників сільськогосподарської продукції; організація роботи щодо вдосконалення асортименту відповідно до купівельного попиту.

Мотивація: збільшення заробітної плати, матеріальне заохочення заслуг, премії за індивідуальні результати.

Контроль: своєчасне трансформування фінансових потоків із матеріальної форми у грошову та навпаки.

Заходи на стадії зростання:

- створення нового механізму управління, що сприятиме збільшенню власних фінансових коштів:

- обґрунтування положення про те, що квінтесенцією стратегічних змін є необхідність удосконалювати підхід до забезпечення безпеки споживання принципово нових продуктів;

- доведення того, що впровадження нових підходів у систему управління стане можливим завдяки створенню механізму збільшення власних фінансових коштів.

- здійснення аналізу довгострокових заходів взаємодії підприємств, що

добувають сировину та підприємств, що переробляють цю сировину, що дозволить зробити висновок про необхідність коригування стратегії розвитку цих підприємств;

- аргументація положення про те, що використання мінливості стратегії управління розвитком економічної системи підприємств по стадіях надає на їхню діяльність нелінійний вплив, спрямованість якого залежить від відповідності перетворень усередині підприємства на кожній стадії життєвого циклу змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- представлення гіпотетичної моделі ефективного управління підприємством за стадіями їх життєвого циклу, в основі якої лежить динаміка розвитку заходів та механізм їх здійснення з точки зору економічної, організаційної, технічної та соціальної компоненти управління.

Стадія «економічний спад» є найбільш розповсюдженою загрозою конкурентоспроможності та передбачає формування стратегії, яка дозволить повернутися до розвитку. Це обумовлює необхідність визначення критерій, які дозволять ідентифікувати настання «економічного спаду».

Враховуючи зміст різних видів стратегій конкурентного розвитку, дослідження показали, що успішна стратегічна концепція є результатом не правильного вибору однієї з них, а розробка єдиного комплексу численних стратегічних компонентів одночасно. Тобто кожне підприємство повинно з багатьох запропонованих у стратегічній мережі стратегій сформувати лише йому одному властивий стратегічний профіль, який відповідає можливостям та цілям підприємства, з обов'язків. Вибір моделі поведінки підприємства на товарному ринку зумовлює вибір однієї з трьох базових стратегій конкурентного розвитку підприємства (рис.1.4).

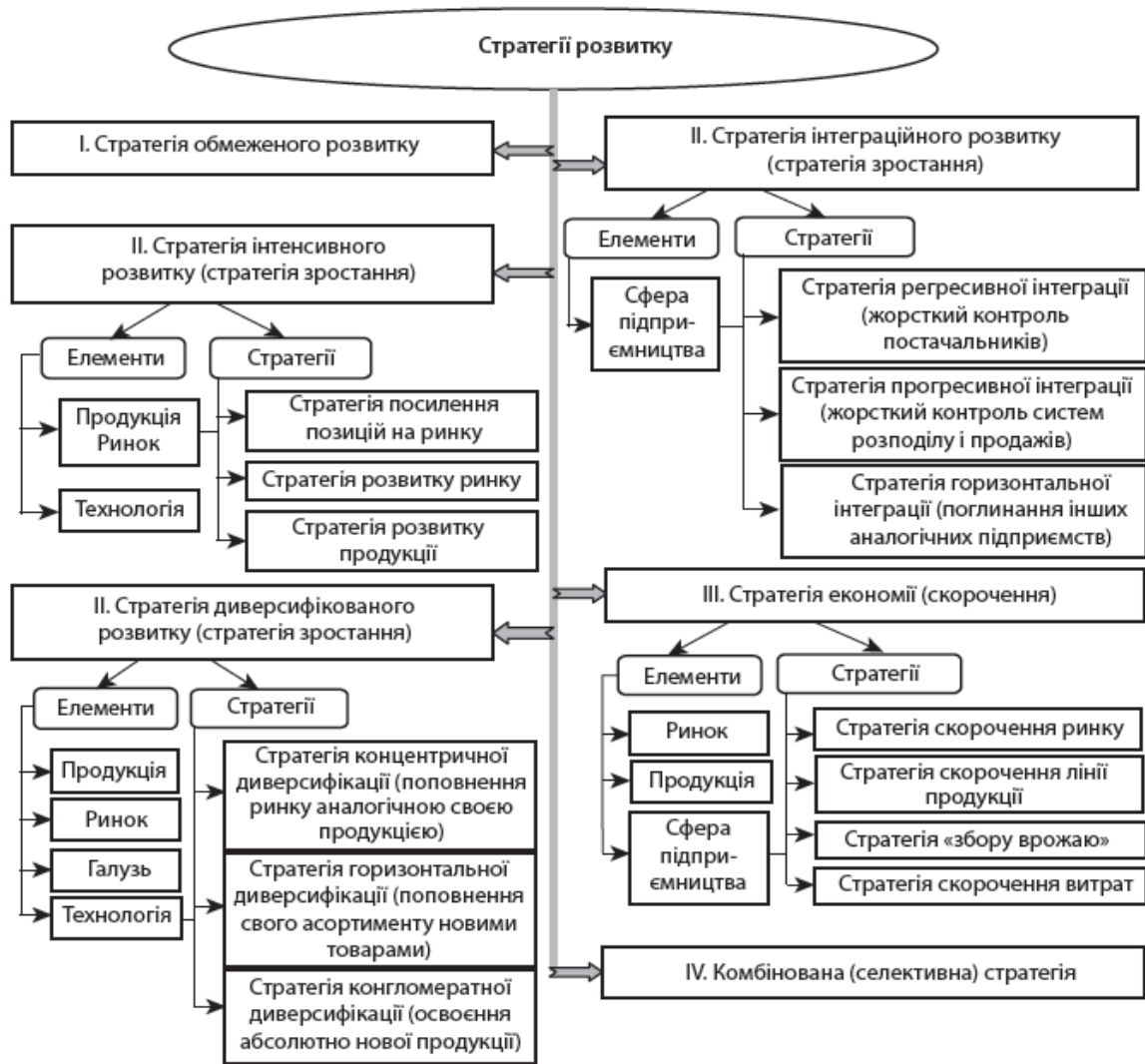


Рис. 1.4. Стратегії конкурентного розвитку підприємств.

Розробляючи стратегію конкурентного розвитку, підприємства прагнуть знайти та втілити найбільш вигідний варіант, щоб довгостроково конкурувати на товарному ринку. Універсальної стратегії конкурентного розвитку не існує. Лише та стратегія, яка узгоджена з умовами конкретної галузі, потенціалом та капіталом, якими володіє підприємство, може принести успіх.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “ЗАВОД-ФІРМА “ОСЬ”

2.1 Організаційно-економічна характеристика та показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “Завод-фірма “Ось”

Діяльність товариства з обмеженою відповідальністю „Завод-фірма „Ось” (далі за текстом – „Товариство”), яке виступає правонаступником малого приватного підприємства „Фірма „Ось” у формі повного товариства, зареєстрованого 13.03.92 р. Реєстраційною Палатою Кіровоградської міської Ради народних депутатів, реєстраційний № 00613-ПТ-1, визначається його статутом.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банках України та інших держав, печатку, штампи, фірмовий бланк, фірмовий знак, банківські, поштові та інші реквізити. Товариство володіє відокремленим майном, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, укладати угоди та інші юридичні акти, виступати позивачем та відповідачем у народному, арбітражному та третейському судах.

ТОВ завод-фірма «Ось» - директор Ліневич Мар'ян Антонович. Місцезнаходження ТОВ “Завод-фірма “Ось” : 25014, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, пр.Інженерів, будинок 4/8. Контактний телефон фірми [\(0522\) 563025](tel:+380522563025), [\(0522\) 357702](tel:+380522357702), [\(066\) 3311034](tel:+380663311034), факс 35-77-01, електронна пошта trailer-os@ukr.net. ТОВ “Завод-фірма “Ось” має в штаті 8 працівників.

Статут Товариства затверджується загальними зборами Засновників. Зміни до Статуту вносяться за рішенням вищого органу Товариства. Державна реєстрація Товариства здійснюється Реєстраційною Палатою виконкому Кіровоградської міської ради.

Товариство засноване з метою здійснення виробничо-господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку для задоволення соціально-

економічних потреб Засновників та членів трудового колективу.

Розроблені фахівцями «Осі», причеми оснащені автономною гальмівною системою; підвіска коліс - на ресорах з амортизаторами або торсіонна; колеса з маточинами аналогічні вживаним на автомобілях ВАЗ, ГАЗ-24, «Нива», «ГАЗель», «Бичок». <https://www.ua-region.com.ua/13749538>

Підприємство займається виробництвом причепів згідно укладеній ліцензійній угоді від 07.03.2002 р. № 01-52, від 15.10.2003 р. № 0120461-462, від 15.10.2004 р. № 0192, 0193/01, 02 ЛУ 04 з Державним підприємством „Державний автотранспортний науково-дослідний і проектний інститут” про забезпечення відповідності виготовленої та поставленої продукції усім вимогам нормативних документів на продукцію.

Вищим органом Товариства є загальні збори учасників (або їх представників), які скликаються не рідше як один раз на рік. Виконавчим органом Товариства є його директор. Він правомочний вирішувати усі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції учасників Товариства. Після обрання директора вищим органом, з ним укладається контракт відповідно ст.16 Закону України «Про підприємства в Україні». Контракт від імені вищого органу підписує Голова Товариства.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія, склад якої визначається зборами Учасників. Ревізійну комісію очолює Голова комісії, який обирається зборами Учасників.

У розпорядженні підприємства є: механо-зборочний цех, гальванічна дільниця, деревообробний цех, дільниця розкрою металу, експериментальна дільниця, токарно-фрезерний цех, автотранспортна дільниця, комерційний відділ, архів, охорона, бухгалтерський відділ, адміністрація тощо.

Дане підприємство здійснює співробітництво з багатьма підприємствами на Україні, і з деякими фірмами в Молдові, Литві. Приймає участь в агротехнічних виставках та виставках для бджолярів в Україні та Польщі.

Статут підприємства має типову форму, тому не відображає конкретних обставин обліку на підприємстві, розподілення прибутків, прав та обов'язків трудового колективу. Статутний фонд на момент створення підприємства відповідно до установчих документів склав 12000,00 грн.

Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, виступає учасником та засновником підприємств з іноземними інвестиціями згідно з Законами України «Про підприємства в Україні», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», здійснюючи при цьому наступні операції:

- експорт товарів власного виробництва;
- експорт товарів не власного виробництва без переходу права власності;
- експорт товарів не власного виробництва з переходом права власності;
- імпорт товарів для власних потреб;
- імпорт товарів не для власних потреб без переходу права власності;
- імпорт товарів не для власних потреб з переходом права власності.

Працівники Товариства підлягають обов'язковому державному соціальному страхуванню у передбаченому законодавством порядку

ТОВ «Завод-фірма «Ось» займається виготовленням та реалізацією автомобільних причепів, бджолоінвентаря та торгового обладнання.

В даний час ТОВ «Завод-фірма «Ось» випускає 30 модифікацій автопричепів, призначених для перевезення вантажів різних типів по всіх видах доріг, на яких допускається експлуатація автотранспорту. Крім звичайних автомобільних причепів у ТОВ «Завод-фірма «Ось» є розробки торгових будиночків на колесах, пристроїв для транспортування катерів, невеликих літаків, дельтапланів, а також рідких і великогабаритних вантажів (вулики, меблі, автомобілі). Основними тягачами причепів є легкові автомобілі малого та середнього класів, а також мікроавтобуси.

ТОВ «Завод-фірма «Ось» є єдиним в Україні підприємством, що випускає повний комплект бджолообладнання. Серед десятків найменувань продукції можна знайти практично все, що потрібно пасічнику.

Бджолоінвентар «Осі» експортується в Литву, Естонію, Латвію, Білорусію, Молдову. Отже загальна частка ТОВ «Завод-фірма «Ось» у виробництві бджолообладнання до 2019 р. складала – 100%, на сьогоднішній день – 76,2%. Протягом 2019-2022рр у підприємства з'явилися конкуренти - ТОВ «Бджолопродукт» (м.Харків), Виробниче підприємство BeeStar-Technology (м. Вінниця), ПФ «Лана», (м.Харків), ПП «Меліса 93»(Харківська область).

Управління збутовою діяльністю «ТОВ «Завод-фірма «Ось» здійснюється службою збуту відповідності з розробленою маркетинггингом посадовими інструкціями у тісній взаємодії з іншими підрозділами підприємства (рис.2.1.)

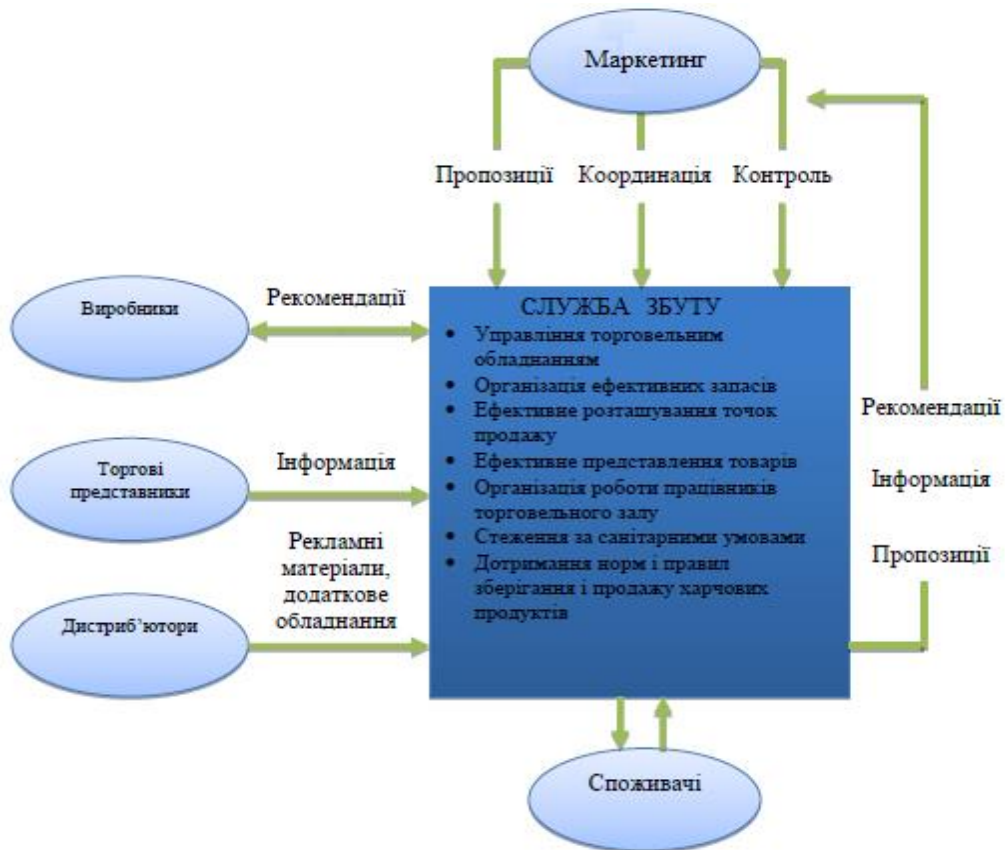


Рис. 2.1. Інформаційна взаємодія відділу збуту з іншими підрозділами

На графіку реалізації причепів за 2020 – 2022 роки (рис. 2.2) чітко видно, що обсяги продажів з кожним роком зростають, лише невеликий спад спостерігається у кінці року.

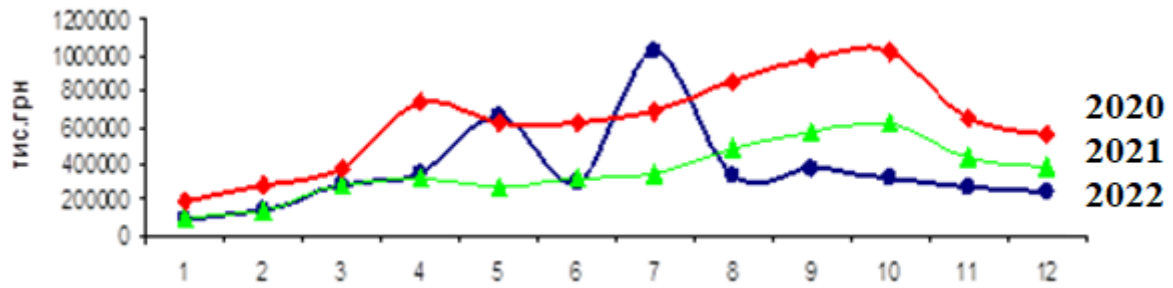


Рис. 2.2. Графік реалізації причепів за 2020 – 2022 рік тис. грн.

Продукція бджільництва є сезонним товаром, тому найбільший прибуток від реалізації підприємство отримує у літні місяці року (рис. 2.3)

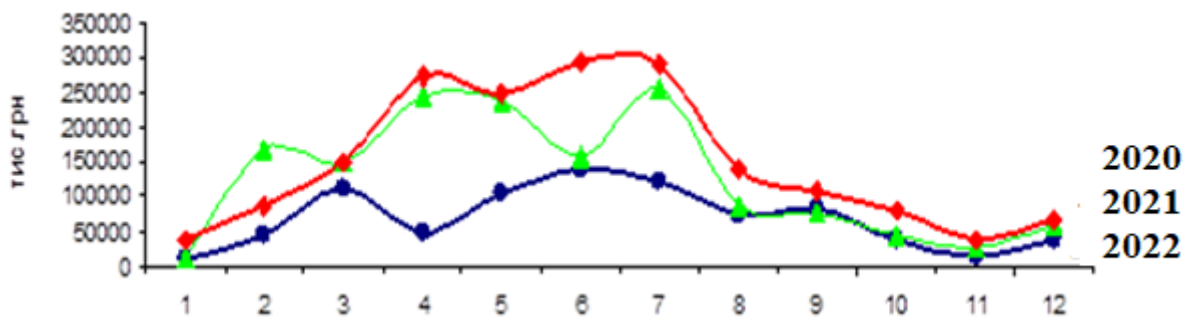


Рис. 2.3. Графік реалізації бджолоінвентарю за 2020 – 2022 рік тис. грн.

2.2. Дослідження середовища конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”

Конкурентний розвиток ТОВ “Завод-фірма “Ось” залежить більшою мірою залежить від діяльності самого підприємства та його співробітників. Проте опосередкований вплив на діяльність підприємства здійснюють чинники, що виникли в його конкурентному середовищі. Конкурентне середовище складається із макросередовища та мікросередовища. Розглянемо послідовно цих двох значних чинника впливу на конкурентний розвиток підприємства.

Макросередовище представлено силами широкого суспільного плану, які впливають на саме підприємство та на його мікросередовище. М Портер в 1979 р. представив свою модель "5 сил галузевої конкуренції", відповідно до якої стан конкуренції в галузі визначається 5 основними чинниками/ силами (рис.2.4):

- впливом (владою) виробників товарів-замінювачів;
- конкуренцією між підприємствами;
- загрозою появи нових конкурентів (вплив потенційних конкурентів);
- впливом (владою) постачальників;
- впливом (владою) споживачів



Рис. 2.4. Модель 5 сил конкуренції М. Портера

На вітчизняному ринку причепів та напівпричепів ситуація змінюється щороку залежно від безлічі чинників зовнішнього середовища. Незмінним залишається лише зв'язок із зміною попиту на сідлові тягачі. Ці сегменти розвиваються паралельно, демонструючи динамічний збіг за багатьма кількісними проказниками.

Аналіз реалізації причепів та напівпричепів у 2022 році свідчить про зростання попиту на 26,7% та 20,5 % відповідно порівняно з 2021 роком. Динаміку протягом року можна прослідкувати на рис.2.5

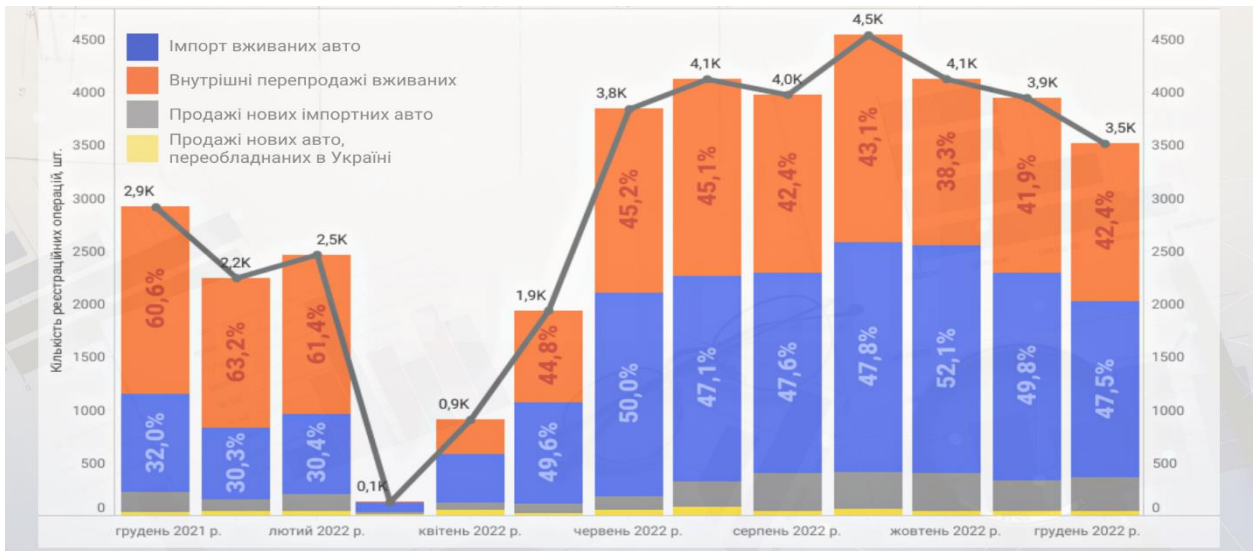


Рис.2.5. Динаміка продажів причепів та напівпричепів протягом 2022р.

Найбільшою популярністю техніка в 2022 році користувалася у Львівській (9,7% або 3,4 тис.) та Одеській (9,2% або 3,3 тис.) областях. Затребуваними вони були і в Київській (7,8% або 2,8 тис.), Вінницькій (6,8% або 2,4 тис.) областях та на Закарпатті (6,4% або 2,3 тис.). Найменше продажів із загальновідомих причин зафіксовано у Луганській (70 шт.), Херсонській (80 шт.) та Донецькій (93 шт.) областях.

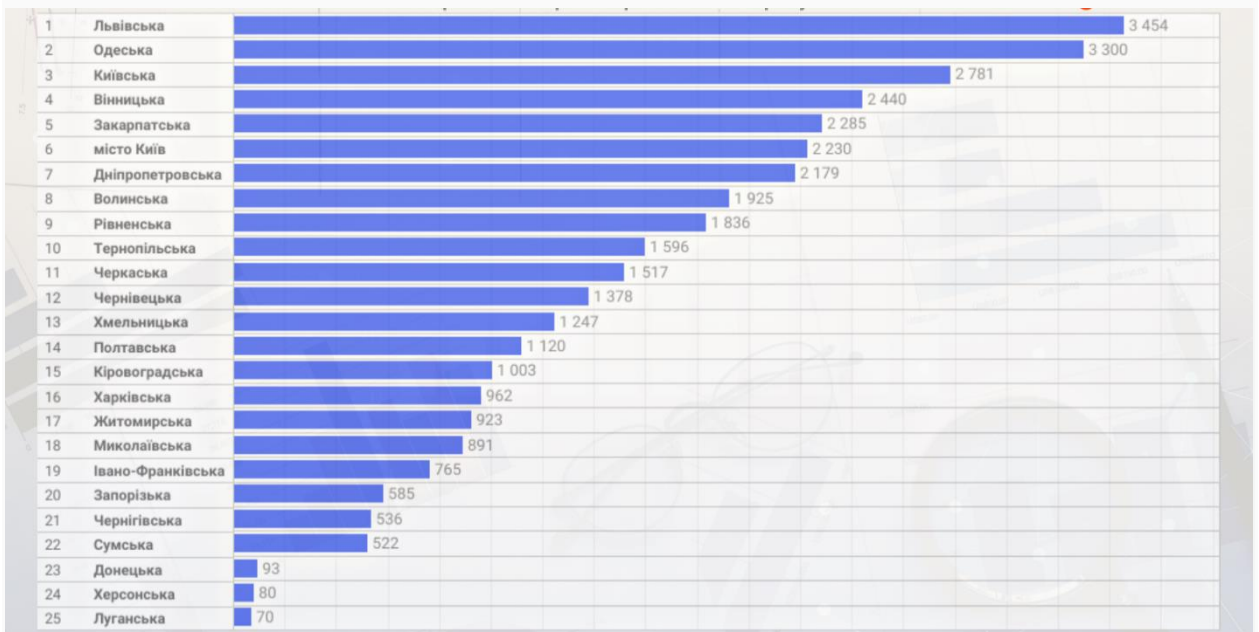
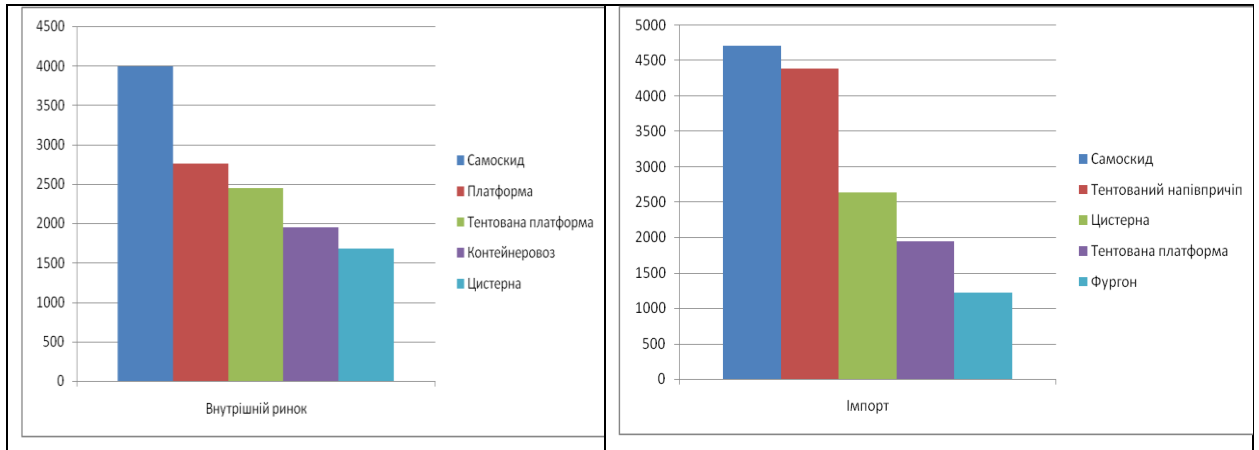


Рис.2.6. Кількість украдених угод щодо придбання причепної техніки в 2022р за регіонами України

Відзначимо, що попитом у 2022р користувались як вживані (майже половина з яких імпортовані до України), так і нові моделі. Найбільш популярні розглянемо на графіках нижче (рис.2.7 а-б , рис.2.7).



а) придбання на внутрішньому ринку

б) імпорт

Рис.2.7 Придбання вживаної причепної техніки в Україні в 2022р

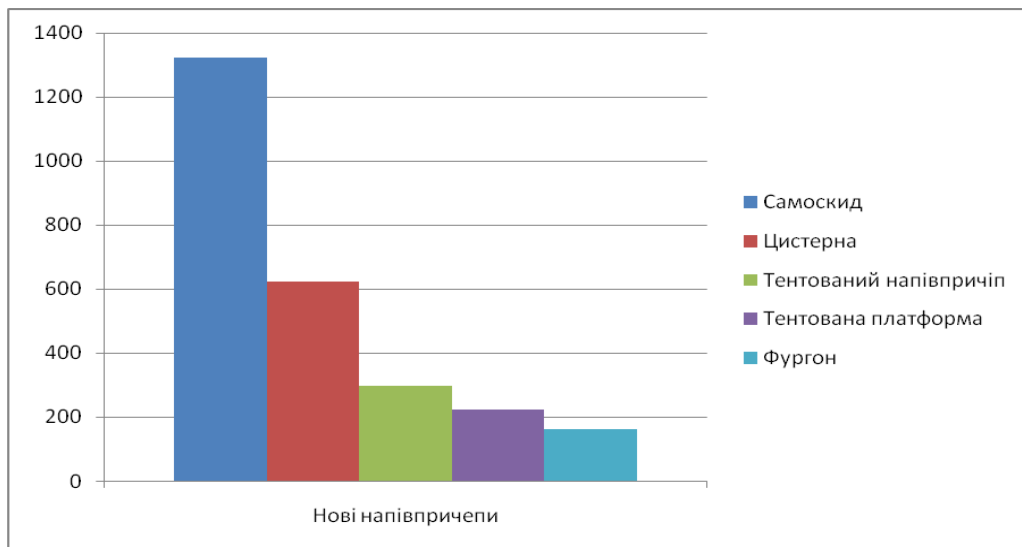
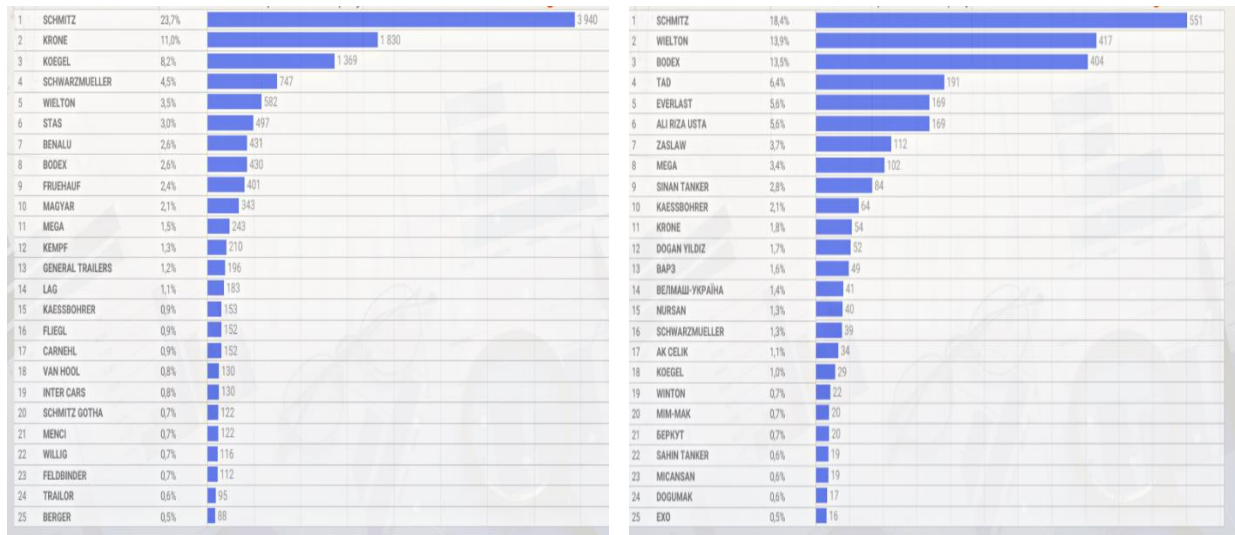


Рис.2.8 Придбання нових напівпричепів в Україні в 2022р

Отже, як видно із рис.2.7, найбільш затребуваною технікою на внутрішньому ринку у 2022 році стали самоскиди, яких було придбано 3989 од. Далі за популярністю йшли платформи (2755 од) та тентовані платформи (2442 од). Імпортували в 2022 році частіш за все вживані напівпричепи-самоскиди (4707 од), тентовані напівпричепи (4392 од) , а також цистерни (2643од). На рис 2.9. продемонстровано уподобання споживачів при виборі причепної техніки.



а) вживаних

б) нових

Рис.2.9. Найпопулярніші бренди імпортованих причепів та напівпричепів у 2022 році

Серед них найбільшу популярність отримали причепи та напівпричепи німецьких брендів: Schmitz - 3,9 тис, Krone - 1,8 тис та Koegel- 1,4 тис, а також австрійська техніка Schwarzmuller - 747од та польська Wielton - 582 од.

Аналізуючи внутрішній ринок нових причепів та напівпричепів, зазначимо, що обсяг реалізації нових причепів та напівпричепів ТОВ “Завод-фірма “Ось” в 2022 рр. склав приблизно 2,8 % загального виробництва в Україні. З даних таблиці 2.1 можна стверджувати, що значна більшість конкурентних підприємств мають середній вплив на діяльність ТОВ “Завод-фірма “Ось”. А серед найбільших конкурентів можна виділити ПАТ «Верхньодніпровський авторемонтний завод», ПрАТ “Кременчуцький колісний завод”, ОП «б Київський авторемонтний завод» та ТОВ “Коріда- Тех” оскільки вони мають на значний вплив на діяльність фірми з виробництва усіх видів причепів.

Добре зарекомендувала себе у покупців продукція ПАТ «Верхньодніпровський авторемонтний завод». Одна з найбільш популярних моделей – це тривісний тентований причіп СЗАП-8305, вантажопідйомністю 13,5 т. з передньою стінкою і задніми додатковими вантажними відділами, призначений для перевезення різних вантажів.

Таблиця 2.1.

Основні конкуренти ТОВ «Завод-Фірма Ось»

Показники	Вид конкурентні продукції	Частка ринку (серед конкурентів), %	Ступінь впливу
Причепи на напівпричепи			
ТОВ «КОРІДА-ТЕХ», Кіровоградська область	грузові, автомобільні, одноосьові	9,2	середній
ТОВ «Купава-Укрторг»м. Бориспіль	грузові, автомобільні	7,4	середній
ПАТ «Верхньодніпровський авторемонтний завод», Дніпропетровська обл.	грузові, автомобільні	21,3	значний
ПП «171 Чернігівський авіаремонтний завод»	грузові, автомобільні	2,4	незначний
ОП «6 Київський авторемонтний завод»	грузові, автомобільні	22,6	значний
ДП ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «ПРОГРЕС-ТНС»	грузові, автомобільні	3,6	середній
ВАТ Чортківський завод «Агромаш», Тернопільська обл.	грузові, автомобільні	0,9	незначний
ТОВ «ЗАВОД ТИТАН», Київська область	грузові,	1,2	незначний
ТОВ«Техкомплект»,м. Київ	грузові,	5,4	середній
ТОВ «Автоторг», Полтавська область, м. Кременчук	автомобільні, одноосьові	1,9	середній
ПАТ «Київський мотоциклетний завод», м. Київ	автомобільні,	2,1	незначний
ПАТ Завод «Фрегат», Миколаївська обл., м. Первомайськ	автомобільні,	1,5	незначна
ПАТ «Кременчуцький колісний завод», м. Кременчук	одноосьві	3,3	незначна
Центрифуги			
ВАТ "Полтавський машин-обудівний завод", м.Полтава		8,6	середній
ТОВ "Техносінтез", м. Харків		9,1	середній
АТ "СМНВО-Інжиніринг", м. Суми		1,4	незначна
ТОВ "Грам екіпмент Україна",м. Львів		2,7	незначна
Продукція бджільництва			
ТОВ «Бджолопродукт» (м.Харків)		3,2	незначний
Виробниче підприємство BeeStar-Technology (м. Вінниця)		5,7	незначний
ПФ «Лана», (м.Харків)		1,1	незначний
«ПП «Меліса 93» (Харківська область)		2.4	незначний

Його головні переваги полягають у відносно низькій ціні і його можна використовувати з тракторами різних марок у країні та за кордоном. При цьому причепи компанії мають досить оптимізоване технічне оснащення – барабанні гальма з приводом двопровідних пневматичних гальм, оснащені пристроями автоматичного регулювання зазору та ABS. У майбутньому компанія планує нарощувати виробництво, оскільки власні потужності

зможуть випускати не менше 10 тис. одиниць на рік. ПрАТ “Кременчуцький колісний завод”(Полтавська область) виробляє колеса до легкових та вантажних автомобілів, мікроавтобусів, причепів та напівпричепів, тракторів, комбайнів та іншої сільськогосподарської техніки. Підприємством виготовляються вантажні причепа для легкових та вантажних автомобілів, таких як КрКЗ 100, КрКЗ 150 як КрКЗ 200 , КрКЗ 210, КрКЗ 220, КрКЗ 235.

Серед найбільшвiдомих та крупних вiтчизняних виробникiв причепiв в Украiнi особливої уваги заслуговує «Шостий» Київський авторемонтний завод «КАРЗ» , який має 10-рiчний досвiд роботи на ринку.. Виробнича програма заводу налiчує близько 10 моделей продукцiї: армована оцинкована, двостороння, з високим тентом, для транспортування човнiв, катерiв i спортивних автомобiлiв, для транспортування рiдин, з ресорною або торсiонною пiдвiскою та iн. Заводська гарантiя на всi причепа становить 18 мiсяцiв без обмеження пробiгу. Умовно всi моделi причепiв київських автосервiсiв можна роздiлити на три категорiї: малi, великi та спецiальнi. Пiдприємство займається серiйним виробництвом причепiв (600-900 одиниць на мiсяць), а також iндивiдуальними замовленнями, наприклад, для перевезення спецвантажiв тощо.

Управлiння конкурентним розвитком здiйснюється з урахуванням кошторису витрат пiд ТОВ “Завод-фiрма “Ось”. Констатуємо, що витрати на контроль якостi великi (12-15% вiд загальної собiвартостi продукцiї). Перед пiдприємством постає питання: або збiльшити цiну i тим самим програти в боротьбi щодо цiнкової конкуренцiї, або зберегти колишнiй рiвень цiни, але зменшити розмiр прибутку.

Контроль якостi (вхiдний та приймальний), на думку фахiвцiв у цiй областi [21,34], вiдноситься до непрямих витрат, розмiр яких було б доцiльно зменшити шляхом впровадження методiв статистичного контролю. Очевидна перевага вибiркового контролю над суцiльним полягає в тому, що вивчення тiльки вибiрки, а не всiєї партiї, вимагає меншого часу i фiнансових витрат. Взаємозв'язок мiж окремими видами контролю наведений на рисунку 2.10.

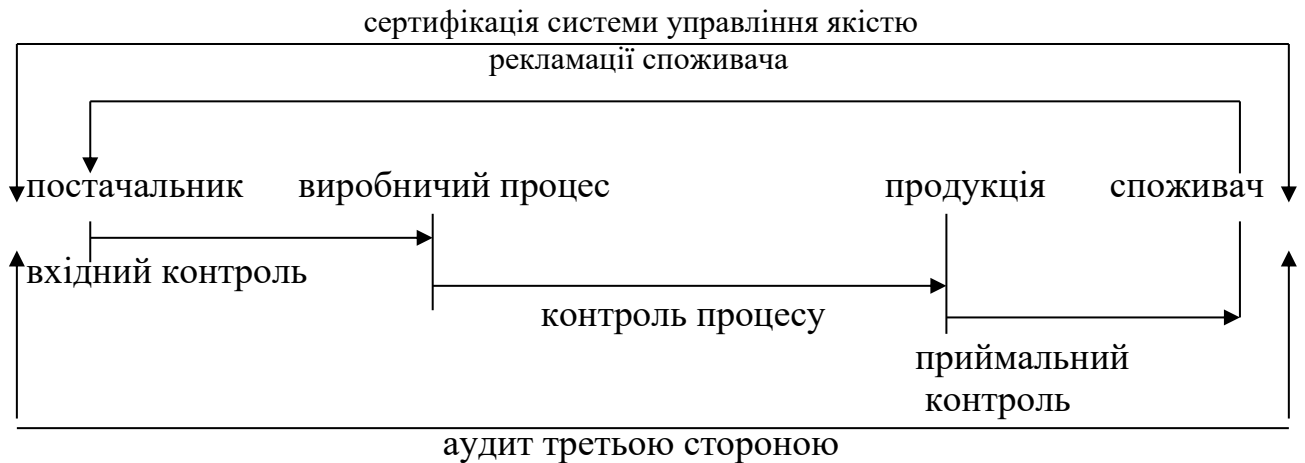


Рис. 2.10. Взаємозв'язок окремих видів контролю

Найбільш відповідальним, на думку автора, є входний контроль, тому що від його якості залежить подальше протікання процесу і відповідно результати приймального контролю, але ефективність цього контролю може звестися нанівець, якщо вчасно не розробити чіткої системи роботи з постачальниками, що подана на рисунку 2.11.

Ключовим моментом у вищенаведеній схемі, на наш погляд, є вибір найкращого постачальника на основі проведеної оцінки можливих претендентів, яка проводиться на базі думок експертів за допомогою методики, запропонованої і дає можливість широкого її застосування в практичній діяльності ТОВ “Завод-фірма “Ось”. Фактично найвищий рейтинг визначає кращого постачальника, але якщо підприємства прагнуть до завоювання різних ринків збуту, тоді найвищий рейтинг постачальника може зробити продукцію більш дорогою, що не витримає конкуренції на цьому сегменті ринку. Для цього ТОВ “Завод-фірма “Ось” проводить дослідження генеральної сукупності постачальників на предмет виявлення можливого закону розподілу випадкової величини, якою у даному випадку буде бальна оцінка кожного фактору, перерахованого в таблиці. Для спрощення розрахунків будемо брати до уваги тільки постачальників основних комплектуючих, їхня кількість для концерну ТОВ “Завод-фірма “Ось” - 21.

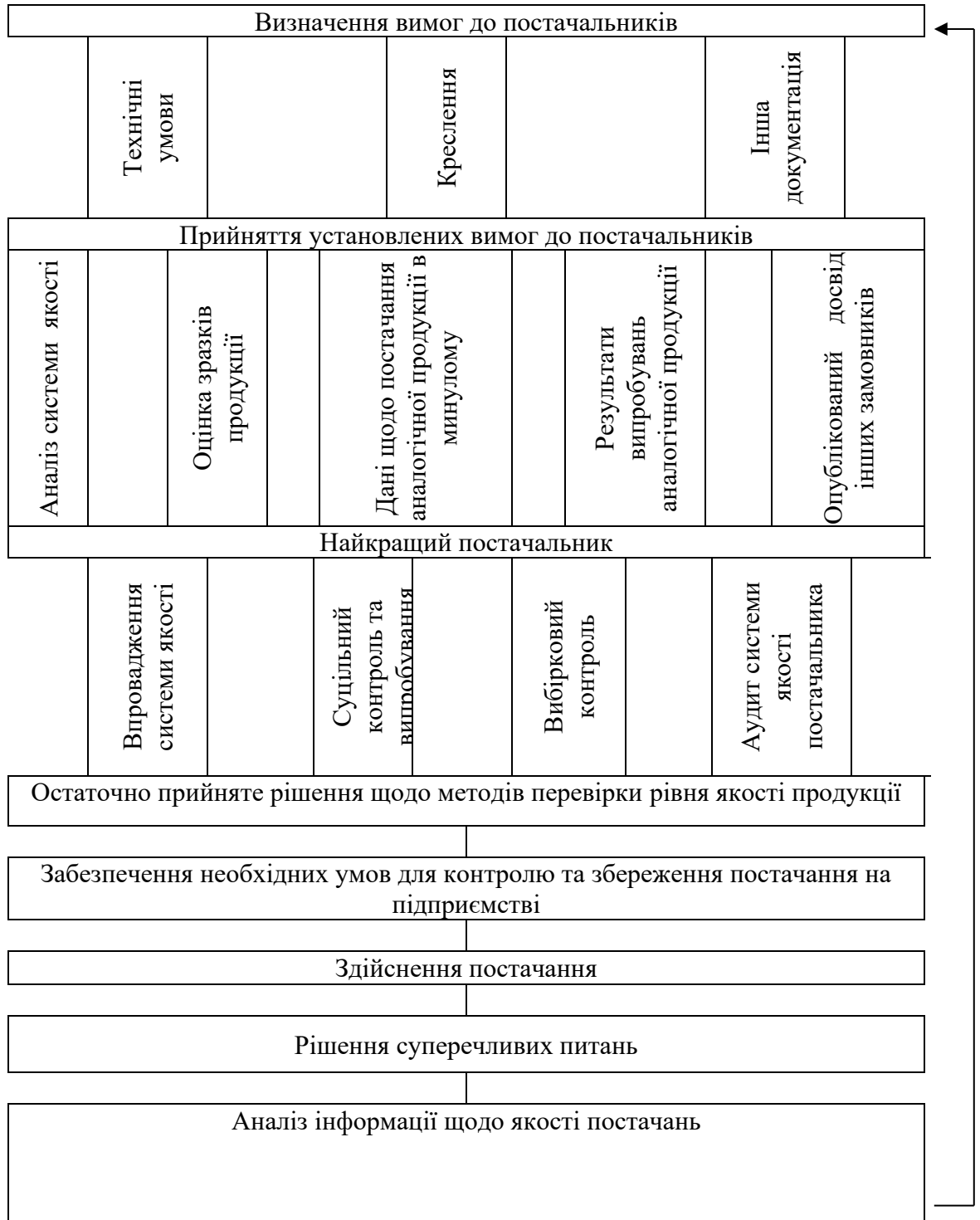


Рис. 2.11. Схема здійснення постачання матеріалів та комплектуючих виробів ТОВ «Ось» має тісні зв'язки з різноманітними постачальниками матеріалів, що комплектують і споживачами своєї продукції.

Основні постачальники в Україні:

1. Металу - ПАТ "Дніпроспецсталь", постачання металу здійснюється через ПАТ "Орбіта", м. Запоріжжя, шляхом бартерного обміну.
2. Листи, стрічки - ПАТ "Запоріжсталь".
3. Резинотехнічні вироби - ПАТ "Кременчуг-резинотехніка".
4. Підшипники різноманітних типорозмірів - Вінницький, Гниванський, Харківський підшипникові заводи.
5. Автомобільних шин для автопричепів причепів - ПАТ "Дніпрошина",
6. РТИ (сальники, манжети, ущільнення) - ПАТ "Деласт" м. Харків.

На даний момент велика кількість матеріалів, а особливо комплектуючих підприємство змушене одержувати за межами України, незважаючи на те, що вони дорожче ніж в Україні в середньому на 30-40 %. В 2023 році ситуація на металургійних підприємствах почала поступово відновлюватися, нарощуються потужності та виробництво відповідно до попиту. Зокрема, «Запоріжсталь» у березні вивела доменну піч №2 з примусової гарячої консервації. Але у другій половині травня призупинила домну №3 на капремонт II розряду, що, ймовірно, вплинуло на показники роботи підприємства.

Основні постачальники в інших країнах: Автомобільних шин для автопричепів причепів – ПАТ «Нижньокамскшина» Республіка Татарстан,

У таблиці 2.2 як приклад, приведена оцінка рейтингу основних постачальників автомобільних шин. Така оцінка проводилась, ґрунтуючись на заводських даних, а також даних бальної шкали, яка наведена в додатку В.

Основними показниками статистичної обробки даних є добре відомі в математичній статистиці величини:

- а) середнє арифметичне значення параметра x (у даному випадку бальна оцінка надійності постачальника по кожнім факторі);
- б) дисперсія;
- в) середньоквадратичне (стандартне) відхилення;
- г) показник асиметрії:

Таблиця 2.2

Оцінка рейтингу постачальників автомобільних шин для автопричепів
причепів ТОВ “Завод-фірма “Ось”

Фактори, що впливають на вибір постачальника	Оцінка постачальника за кожним фактором (10-бальна шкала)			
	ПАТ “Дніпрошина” (м. Дніпро)	ПАТ “Білоцерковшина”	Нижньокамський шинний завод”	ПАТ “Дніпроспецсталь””
1. Легкість зв'язку	10	8	6	8
2. Можливість позапланових поставок	8	4	6	8
3. Географічне місце розташування	10	9	1	2
4. Асортимент	6	9	8	7
5. Умови оплати	3	10	7	9
6. Надійність постачання	5	5	9	10
7. Ціна	9	6	5	9
8. Наявність документованої системи управління якістю	4	9	9	8
Середнє значення	6,87	7,5	6,37	7,62

Відмінність від нуля цього показника свідчить про наявність асиметрії в розподілі даних біля середньої величини. Негативна асиметрія свідчить про перевагу даних з великими значеннями, позитивна – про перевагу даних з невеликими значеннями. Цей показник дає можливість виділити ті фактори, по яких постачальники відповідають найвищим вимогам, а також проаналізувати причини невідповідності постачальників пропонованим вимогам.

д) помилка асиметрії;

е) показник ексцесу:

У нормальному розподілі ексцес дорівнює 0; якщо величина ексцесу позитивна, тоді дані густо згруповані біля середньої, утворивши

гостроверхність, яка може свідчити про однакові оцінки постачальників по визначених факторах. Якщо величина ексцесу негативна, то крива розподілу буде плосковершинною, що свідчить про розходження оцінок постачальників.

ж) помилка ексцесу:

Відношення величини асиметрії та ексцесу до їхніх помилок повинно бути менше 3, у цьому випадку асиметрія та ексцес не мають істотного значення і досліджувана інформація підкоряється закону нормального розподілу.

Підсумковим результатом вищепроведених обчислень є запас точності аналізованої інформації:

$$C_p = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{6\sigma}, \quad (2.1)$$

де x_{\max} – максимальна оцінка постачальника, x_{\min} – мінімальна оцінка постачальника. Цей показник дає можливість зробити висновок щодо надійності постачальників, результати розрахунків зводимо до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати розрахунків статистичних показників оцінки роботи ТОВ “Завод-фірма “Ось” із постачальниками

Фактори, що впливають на вибір постачальника	Статистичні показники аналізу генеральної сукупності даних							
	$X_{\text{ср}}$	σ	σ^2	E	A	E/m _e	A/m _a	C_p
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Легкість зв'язку	8,125	0,990	0,981	0,322	-0,108	0,36	0,24	1,00
2. Можливість позапланових поставок	7,45	1,040	1,080	-1,11	0	1,26	0	0,86
3. Географічне місце розташування	7,79	1,05	1,112	-1,87	0	2,10	0	0,81
4. Асортимент	6,13	1,37	1,87	-0,12	-0,72	0,13	1,63	0,52
5. Умови оплати	6,48	0,67	0,44	0,322	-0,108	0,36	0,24	0,78
6. Надійність поставок	5,13	1,33	1,76	-1,11	0	1,26	0	0,64
7. Ціна	6,99	0,12	0,01	-0,17	-0,19	0,19	0,43	0,97
8. Наявність документованої системи управління якістю	5,45	0,56	0,31	-1,87	0	2,10	0	0,79

На основі фактичних даних щодо співпраці ТОВ “Завод-фірма “Ось” з постачальниками визначаємо основні статистичні показники генеральної сукупності за факторами, що наведені в таблиці 2.16. Проаналізувавши

параметри, зазначаємо, що робота з постачальниками на сучасний момент ведеться на рівні, який характеризує процес як той, що піддається контролю ($1,35 > C_p \geq 1$), але вимагає заходів щодо його поліпшення.

Після такої оцінки підприємство буде мати повну інформацію щодо постачальників комплектуючих виробів, яка дасть можливість змінити умови контрактів з постачальниками.

Раніше ці контракти мали, в основному, два декларативних пункти щодо якості постачань: відповідність продукції, яка поставляється, прийнятій документації і гарантійний термін експлуатації. Зараз у контракт доцільно внести вимоги щодо відшкодування усіх витрат, які виникли з вини постачальника на стадії постачання, при переробці продукції, в експлуатації; по сертифікації системи якості постачальника на відповідність вимогам ISO серії 9000. Така система дозволить поетапно посилювати вимоги до якості постачань.

2.3. Дослідження можливостей конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”

Фінансовий потенціал конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось” дає змогу забезпечити ідентифікацію його місця в економічному середовищі. Оцінка майнового та фінансово-економічного стану підприємства створює необхідну інформаційну базу для прийняття різноманітних управлінських та фінансових рішень щодо проблемних питань купівлі-продажу бізнесу, напрямків конкурентного розвитку, залучення чи здійснення інвестицій тощо.

Комплексний фінансовий аналіз використовується власниками для обґрунтування рішень стратегічного характеру, менеджерами підприємств - для інформаційного забезпечення потреб оперативного фінансового планування. Такий аналіз є складовою інструментарію антикризового управління та методологічною базою провадження справи про банкрутство. Результативні показники комплексного аналізу потенційним інвесторам підприємства необхідні для розроблення інвестиційних проектів та прийняття рішень щодо

фінансування, кредиторам - для обґрунтування рішень про надання кредиту, його обсягів та умов [29, с. 341].

Ключовим елементом процедури комплексного аналізу фінансового потенціалу ТОВ “Завод-фірма “Ось” є побудови моделі на основі ранжування фінансових показників та коефіцієнтів. (рис. 2.12.) Така модель являє собою обґрунтований відповідно до специфічних характеристик конкретного випадку процедури комплексного аналізу органічний синтез математичних, статистичних та аналітичних методів дослідження і передбачає виконання алгоритму, який складається з декількох етапів. Ранжування фінансових показників та коефіцієнтів - метод комплексного фінансового аналізу, в межах якого ідентифікація економічного потенціалу об'єкта аналізу здійснюється на основі розрахунку рангу підприємства - об'єкта дослідження.

На першому етапі замовник комплексного аналізу забезпечує постановку цільової функції моделі обробки вхідної інформаційної бази. Визначається об'єкт дослідження та його специфіка, інформаційна база та її часові межі, сукупність напрямків аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства - об'єкта дослідження, які є складовими узагальнюючого інтегрального показника.

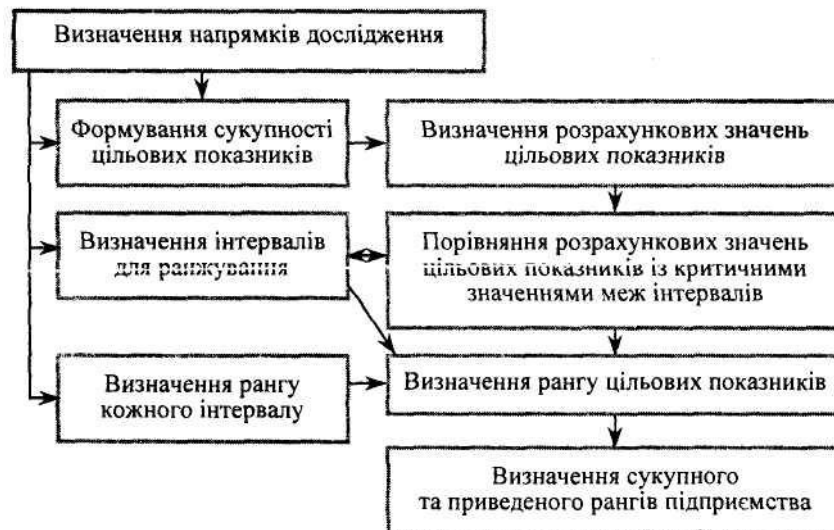


Рис. 2.12. Базова модель комплексного аналізу на основі ранжування фінансових показників конкурентного розвитку

На відміну від першого етапу, який полягає у формуванні методологічної основи моделі обробки вхідної інформаційної бази, на другому етапі

передбачається обґрунтування процедур та проведення первинної обробки, узагальнення та консолідації вхідної фінансової інформації. На даному етапі визначаються напрямки дослідження фінансового стану. Для проведення комплексної оцінки визначено наступні напрямки:

- майновий стан (A);
- ліквідність (L);
- фінансова стійкість (S);
- ділова активність (D);
- рентабельність підприємства (R).

Третій етап моделі обробки вхідної інформаційної бази передбачає визначення інтервалів для ранжування показників та визначення рангу кожного інтервалу (табл. 2.4.). Сукупний ранг підприємства визначається як сума рангів окремих елементів сукупності цільових показників (відповідно, максимальне значення сукупного рангу становить 51 - добуток кількості цільових показників та максимального рангу), а також приведений ранг підприємства шляхом його приведення до інтервалу [-4, 4], приймаючи рівнозначними кожен із напрямків дослідження (окремі коефіцієнти в межах напрямків дослідження мають однакову вагу).

Таблиця 2.4.

Розподіл рангів цільових показників

Рівень інтервалу	Ранг цільового показника	Інтервал сукупного рангу підприємства
Критичний	-4	[-30; -51]
Незадовільний	-2	[-10; -29]
Нормальний	0	[-9; 9]
Достатній	2	[10; 29]
Високий	4	[30; 51]

Абсолютне значення приведенного рангу підприємства - об'єкта дослідження розраховується за такою формулою:

$$Z = \lambda_A \sum_{n=1}^n \beta_i^A A_i + \lambda_L \sum_{n=1}^n \beta_i^L L_i + \lambda_S \sum_{n=1}^n \beta_i^S S_i + \lambda_D \sum_{n=1}^n \beta_i^D D_i + \lambda_R \sum_{n=1}^n \beta_i^R R_i \quad (2.2.)$$

де λ_i - коефіцієнти ваги напрямків дослідження

β_i^j - коефіцієнти ваги цільових показників за напрямками.

Зважаючи на припущення про рівнозначність напрямків дослідження та цільових показників, представлена формула матиме такий вигляд:

$$Z = \frac{1}{5} \sum_{i=1}^2 \frac{Ai}{2} + \frac{1}{5} \sum_{i=1}^3 \frac{Li}{3} + \frac{1}{5} \sum_{i=1}^4 \frac{Si}{4} + \frac{1}{5} \sum_{i=1}^4 \frac{Di}{4} + \frac{1}{5} \sum_{i=1}^4 \frac{Ri}{4} \quad (2.3.)$$

В таблиці 2.4. визначено ранг кожного фінансового коефіцієнта та сукупний ранг товариства за три роки. Бачимо, що найменший сукупний ранг підприємство мало у 2021 році, найбільший у 2020.

За допомогою формули 2.3. визначимо приведенний ранг підприємства:

2020 рік – (-2,26667)

2021 рік – (-2,87333)

2022 рік – (-2,56777)

Отже, приведенний ранг ТОВ “Завод-фірма “Ось” за всі досліджувані періоди вміщується у проміжок від -2 до 4. Таким чином, економічний потенціал цього підприємства може бути ідентифікований як критичний (табл. 2.5.).

Крім того, відповідно до даних аналізу можна визначити, що основним напрямком подальшого розвитку економічного потенціалу ТОВ “Завод-фірма “Ось”, як видно із табл. 2.5., має стати поліпшення фінансової стійкості та рентабельності підприємства, (негативний вплив на ранг підприємства – «-8» та «-4» відповідно), а також окремих цільових показників загальний коефіцієнт покриття та частка необоротних активів. Позитивним напрямком дослідження став напрямок оцінки ділової активності підприємства.

Таблиця 2.5

Визначення рангу фінансових показників та коефіцієнтів ТОВ “Завод-фірма “Ось” за 2020 – 2022 рр.

Цільовий показник	Код показника	Розрахункове значення			Інтервали для ранжування та порядок їх рангу					Ранг цільового показника		
		2020	2021	2022	-4	-2	0	2	4	2020	2021	2022
Валюта балансу тис. грн.	A1	18083,6	18491,5	18937	<10000	10000-14999	15000-19999	20000-24999	>25000	0	0	0
Частка необоротних активів	A2	84,55%	82,6%	80,61%	>50	50-39	40-29	30-20	<20	-4	-4	-4
Всього по: оцінка майнового стану	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4	-4	-4
Загальний коефіцієнт покриття	L1	1,27	1,28	1,33	<0,7	0,7-0,79	0,8-1	1,01-1,3	>1,3	2	2	2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	L2	0,52	0,56	0,56	<0,3	0,3-0,39	0,4-0,59	0,6-0,7	>0,7	0	0	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	L3	0	0	0	<0,1	0,1-1,19	0,2-0,29	0,3-0,4	>0,4	-4	-4	-4
Всього по: оцінка ліквідності	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2
Коефіцієнт автономії	S1	0,84	0,82	0,80	<0,25	0,25-0,49	0,5-0,69	0,7-0,75	>0,75	4	4	4
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	S2	0,753	0,824	0,774	>0,75	0,75-0,69	0,7-0,5	0,49-0,25	<0,25	-4	-4	-4
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	S3	0,05	0,05	0,06	>0,75	0,75-0,69	0,7-0,5	0,49-0,25	<0,25	4	4	4
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	S4	0,19	0,22	0,25	>0,75	0,75-0,69	0,7-0,5	0,49-0,25	<0,25	4	4	4
Всього по: оцінка фінансової стійкості	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	8	8
Коефіцієнт оборотності активів	D1	2,47	0,46	0,22	<1,5	1,5-1,74	1,75-1,99	2-2,5	>2,5	-4	-4	2
Коефіцієнт оборотності запасів	D2	1,24	1,02	0,38	<10	10-14,99	15-19,99	20-25	>25	4	4	4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	D3	1,02	2,65	54	<2	2-3,99	4-7,99	8-15	>15	2	0	2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	D4	0,86	0,54	0,3	<2	2-3,99	4-7,99	8-15	>15	2	2	2
Всього по: оцінка ділової активності	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2	10
Рентабельність сукупного капіталу	R1	-%	-%	-%	<0	0-1,99	2-2,99	3-5	>5	-4	-4	-4
Рентабельність власного капіталу	R2	-%	-%	-%	<0	0-9,99	10-14,99	15-20	>20	-4	-4	-4
Чиста рентабельність реалізованої продукції	R3	-%	-%	-%	<0	0-1,99	2-3,99	4-5	>5	-4	-4	-4
Всього по: оцінка рентабельності	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12	-12
Сукупний ранг підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4	-6	-6

Оскільки найменший ранг в інтегральній оцінці фінансового стану підприємства має фінансова стійкість, є доцільність відособленого комплексного інтегрального оцінювання даного напрямку аналізу підприємства.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства використаємо методику визначення трикомпонентного показника фінансової стійкості. В основу даної методики покладено існування чотирьох типів фінансової стійкості [19, с.40]:

1. Абсолютна фінансова стійкість ($S=\{1;1;1\}$) характеризується тим що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація зустрічається вкрай рідко. Більш того, воно навряд чи може розглядатись як ідеальне, оскільки означає, що керівництво підприємства не вміє, не бажає або не має можливості використовувати зовнішні джерела коштів для основної діяльності.
2. Нормальна фінансова стійкість ($S=\{0;1;1\}$). У цій ситуації підприємство використовує для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також і довгострокові залучені кошти. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» з погляду фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для підприємства.
3. Нестійкий фінансовий стан ($S=\{0;0;1\}$). Така ситуація характеризується недостатністю у підприємства «нормальних» джерел для фінансування запасів. У цій ситуації ще існує можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.
4. Кризовий фінансовий стан ($S=\{0;0;0\}$) характеризується ситуацією, за якої підприємство має кредити й позики, не погашені в строк, а також прострочену кредиторську та дебіторську заборгованість. У цьому разі можна зазначити, що підприємство перебуває на межі банкрутства.

Схема визначення типу фінансової стійкості наведена в таблиці 2.6.

Зведена таблиця показників за типами фінансової стійкості

Показник	Типи фінансової стійкості			
	абсолютна стійкість	нормальна стійкість	нестійкий стан	кризовий стан
$\Phi^C = K_{в.об.} - 3$	$\Phi^C \geq 0$	$\Phi^C < 0$	$\Phi^C < 0$	$\Phi^C < 0$
$\Phi^T = K_{к.дн.} - 3$	$\Phi^T \geq 0$	$\Phi^T \geq 0$	$\Phi^T < 0$	$\Phi^T < 0$
$\Phi^O = K_{заг.} - 3$	$\Phi^O \geq 0$	$\Phi^O \geq 0$	$\Phi^O \geq 0$	$\Phi^O < 0$

де $K_{в.об.}$ – власні оборотні кошти

$K_{к.дн.}$ – функціонуючий капітал (власні оборотні кошти та довгострокові позикові кошти)

$K_{заг.}$ – загальні джерела формування запасів

3 – виробничі запаси (р. 100-140 Ф.1)

$$K_{в.об.} = \text{Власний_капітал(р.380_ф.1)} - \text{Необоротні_активи(р.80_ф.1)} \quad (2.4.)$$

$$K_{к.дн.} = K_{в.об.} + \text{довгострокові_зобов'язання(р.480_ф.1)} \quad (2.5.)$$

$$K_{заг.} = K_{к.дн.} + \text{короткострокові_кредити(р.500_ф.1)} \quad (2.6.)$$

Тепер визначимо тип фінансової стійкості ТОВ “Завод-фірма “Ось” Для цього розрахуємо необхідні показники. Розрахунок наведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Визначення трикомпонентного показника типу фінансової стійкості ТОВ “Завод-фірма “Ось”

Показник	2020	2021	2022
1. Загальна величина запасів 3			
2. Наявність власних оборотних коштів $K_{в.об.}$			
3. Величина функціонуючого капіталу $K_{к.дн.}$			
4. Загальна величина джерел $K_{заг.}$			
5. $\Phi^C = K_{в.об.} - 3$			
6. $\Phi^T = K_{к.дн.} - 3$			
7. $\Phi^O = K_{заг.} - 3$			
8. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості S	{0;0;0}	{0;0;0}	{0;0;0}

Як випливає з таблиці 2.7., ТОВ “Завод-фірма “Ось” має кризовий фінансовий стан, що свідчить про високий ступінь залежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Як бачимо підприємство в своєму розпорядженні навіть не має власних оборотних коштів (ряд. 2 табл. 2.7.), що свідчить про «важку» структуру активів (значна частка коштів вкладена в необоротні активи) та недостатність власного капіталу. До того ж підприємство кредитується не за рахунок довгострокових кредитів банків, і, навіть не за рахунок короткострокових банківських позичок, а за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (комерційний кредит). Це в свою чергу є небезпечною ситуацією, оскільки підприємство може стикнутися з проблемою нестачі оборотних коштів.

Зважаючи на вище зроблені розрахунки, визначимо за допомогою моделі Альтмана ймовірність банкрутства ТОВ “Завод-фірма “Ось”. За допомогою формули 1.3. розрахуємо Z-показник (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8.

Розрахунок Z-показника за моделлю Альтмана
(визначення ймовірності банкрутства)

Показник	2020	2021	2022
A	-0,32	-0,32	-0,27
B	0,04	0,04	0,02
C	1,46	1,18	2,39
D	0,25	0,18	0,23
E	1,75	1,42	2,87
Z	6,37	5,10	10,59

Результат розрахунків показав, що ймовірність банкрутства ТОВ “Завод-фірма “Ось” за матрицею Альтмана (табл. 1.3.) є низькою і значно зменшилась в 2022 році.

Таким чином, за допомогою комплексної фінансової оцінки підприємства ми визначили слабкі та сильні сторони товариства, що дало змогу визначитись з основними напрямками роботи щодо поліпшення фінансового стану підприємства та формування його подальшої фінансової стратегії.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності, було визначено, що базовим зразком виступає причеп одноосьовий ПП-2,8 виготовлений на ТОВ “Завод-фірма “Ось”. Іншими зразками, що будуть досліджуватися, виступають причеп одноосьовий модель КРД-050100-20-01-40 виробництва ТОВ “Коріда-Тех”, яке знаходиться в м Кременчук Полтавської області. Отже, з метою визначення найвагоміших характеристик одноосьових причепів, на основі яких буде проводитися оцінка конкурентоспроможності їх продукції виробництва ТОВ “Завод-фірма “Ось”, проведено додатковий аналіз.

На базі комплексного дослідження ринку причепів України, в ході анкетування кінцевих споживачів у цільових, нами були виявлені вимоги "адресних" покупців до товару й відповідно перелік параметрів, за допомогою яких буде оцінюватися рівень конкурентоспроможності причепів. Як вже було зазначено у розділі 1, для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємств виділяють чотири групи показників: якості, споживання, сервісу та маркетингового просування продукції.

Кожна група параметрів характеризується системою одиничних показників. Номенклатура одиничних показників конкурентоспроможності причепів, яка розглядається, наведена у таблицях 2.19-2.12.

Таблиця 2.9

Показники якості причепів

Показники	Од. виміру	ПП-2,8	КРД-050100-20-01-40
1. Вантажопідйомність	кг	600	1000
2. Маса причепа	кг	180	173
3. Об'єм кузова	м ³	1,08	1,04
4. Габаритні розміри	мм	1960x1350x410	2000x1300x400
5. Строк служби причепу	роки	8	8
6. Кількість обслуговуючого персоналу	чол.	1	1
7. Ергономічні показники	бали	5	4
8. Властивості екології і безпеки споживання виробу	бали	5	5
9. Стандартизація та уніфікація елементів	бали	5	4
10. Естетичні показники	бали	5	4

Серед показників якості причепів, на думку споживачів, є показники: «Строк служби» (161 бал), «Вантажопідйомність» (148 балів), «Габаритні розміри» (145 балів). В першу чергу, це можна пояснити низьким рівнем платоспроможності споживачів та бажанням отримання додаткового економічного ефекту.

Таблиця 2.10

Показники споживання причепів

Показники	Од. виміру	ПП-2,8	КРД-050100-20-01-40
Ціна комплекту (снарядження)	грн.	19500	21000
Амортизаційні відрахування	грн./км	37,31	91,6
Відрахування на кап.ремонт і ТО	грн./гкм	20,9	51,29
Вартість запчастин на строк служби	грн.	1250	1740

Серед показників споживання, на думку споживачів, найбільш важливими вважаються «Ціна комплекту(снарядження)» (170 балів) та «Вартість запчастин на строк служби» (154 бали). Це пояснюється недостатнім рівнем фінансових ресурсів споживачів та високою вартістю запчастин для причепів.

Таблиця 2.11

Показники сервісу причепів

Показники	ПП-2,8 (до 5 балів)	КРД-050100-20-01-40 (до 5 балів)
1. Гарантійний строк	4	3
2. Строк доставки споживачам	4	3
3. Точність дотримання строку доставки продукції	4	4
4. Якість та повнота технічного обслуговування	4	3
5. Забезпечення запчастинами	3	4
6. Наявність сервісних центрів	3	3

Аналізуючи показники сервісного обслуговування, можна зазначити, що серед інших сервісних показників причепів, споживачі, насамперед, виділили показники: «Якість та повнота технічного обслуговування» (182 бали), «Забезпечення запчастинами» (177 балів) та «Гарантійний строк» (162 бали). Якісна організація технічного обслуговування техніки та забезпечення її запасними частинами - основна передумова формування попиту.

Останнім часом споживачі приділяють активну увагу неціновим чинникам конкурентоспроможності товарів: умовам оплати за продукцію, наявності гнучкої системи знижок, економічним методам стимулювання збуту, створенню позитивної суспільної думки - «іміджу підприємства», тобто показникам маркетингового просування продукції.

Таблиця 2.12

Показники маркетингового просування причепів

Показники	ПП-2,8 (маx 5 балів)	КРД-050100-20-01-40 (маx 5 балів)
1. Імідж підприємства	3	4
2. Участь у ярмарках та виставках	2	5
3. Реклама на ринку продукції	4	4
4. Відкритість та доступність інформації про виробника	2	3
5. Заохочення персоналу	2	3
6. Рівень сприяння посередникам	2	4
7. Рівень сприяння споживачам	4	3

Серед показників маркетингового просування продукції споживачі виділяють: «Рівень сприяння споживачам» (173 бали), «Відкритість та доступність інформації про виробника» (165 балів), «Імідж підприємства» (158 балів). Недостатньо уваги у споживачів заслуговує «Реклама продукції на ринку» (118 балів) та «Участь у ярмарках та виставках» (105 балів). Ці показники вважаються важливими лише для розповсюдження інформації про продукцію на ринку.

Для проведення експертної оцінки була сформована робоча група експертів, до складу якої були включені різні фахівці провідних підприємств (конструктори, дизайнери, маркетологи, учасники каналів товароруку, працівники сервісних служб). До неї увійшли 12 осіб. Експертам було запропоновано оцінити рівень важливості показників конкурентоспроможності причепів. В рамках дослідження було проведено перевірку рівня погодженості дій експертної групи за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації по кожній групі показників.. Значення коефіцієнта конкордації по всім групам показників перевищує 0,5, тому гіпотеза про погодженість експертів приймається.

На основі представленого методичному підходу порядок розрахунку показників конкурентоспроможності причепів наступний:

1. Розраховується середнє арифметичне значення оцінки споживачів та експертної оцінки по кожному параметру конкурентоспроможності причепів. По кожній групі показників проводиться ранжування одиничних показників по ступеням їхньої значимості для споживачів та експертів й розраховується їхня вага (додаток Б).

2. Для оцінки середнього нормованого значення коефіцієнта вагомості думки споживачів і експертів у кожній групі показників розраховується середнє арифметичне значення ваги оцінки показників. При цьому, вага думки споживачів та експертів повинна складати 50%:50%.

3. Одиничні показники конкурентоспроможності причепів визначаються, як відношення показників моделі причепу ПП-2,8 до відповідних показників моделей конкурента на цільовому сегменті. По показниках, зменшення значення яких важливо для споживача, відношення параметрів інвертується.

4. Групові коефіцієнти конкурентоспроможності продукції за показниками якості, споживання, сервісу і маркетингового просування продукції ($K_{як}$, $K_{сн}$, K_c , K_m) розраховуються, як добуток одиничного показника конкурентоспроможності й середнього нормованого коефіцієнту. Одержані коефіцієнти заносяться до табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Групові коефіцієнти конкурентоспроможності причепів

Групові коефіцієнти конкурентоспроможності причепів	Конкурентоспроможність причепу ПП-2,8 у порівнянні з КРД-050100-20-01-40
$K_{як}$	0,828
$K_{сн}$	1,234
K_c	0,723
K_m	0,466

5. На основі розрахованих коефіцієнтів конкурентоспроможності по показникам якості, споживання, сервісу і маркетингового просування продукції визначається значення комплексного показника конкурентоспроможності (рівня конкурентоспроможності причепів) для кожного сегменту споживачів продукції з урахуванням значимості кожного з них у загальному наборі показників. Одержані коефіцієнти заносяться до табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності причепів

Комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності причепів	Конкурентоспроможність причепу ПП-2,8 у порівнянні з КРД-050100-20-01-40
$K_{ксп}$	0,976

6. За результатами проведеного аналізу робиться висновок про рівень конкурентоспроможності причепів наведених моделей.

За підсумками розрахунків оцінки конкурентоспроможності причепів, які відображені у таблицях, можна зробити висновок про конкурентоспроможність представленої моделі причепу ПП-2,8 у порівнянні з КРД-050100-20-01-40 майже ідентичні. При цьому, більш вигідним є порівняння з аналогами причепу ПП-2,8 є показники споживання, які стосуються вартості причепу, його строку служби та вартості запчастин.

Необхідно також зазначити, що в порівнянні з КРД-050100-20-01-40 причеп ПП-2,8 має більш високі порівняльні коефіцієнти рівня якості, ціни та сервісу, однак програє у показниках маркетингового сприяння збуту.

Враховуючи вищевикладене, на нашу думку, після розрахунку рівня конкурентоспроможності причепів та оцінки її рівня щодо досліджуваних моделей, необхідно розробити відповідні рекомендації з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Завод-фірма “Ось” за рахунок маркетингових заходів сприяння збуту та організації належного рівня сервісу.

Важливе значення для формування конкурентного розвитку підприємства на ринку має SWOT-аналіз (SWOT – аббревіатура перших літер англійських слів strengths – сильні сторони, weakness – слабкі сторони,

opportunities – можливості і threats – небезпека, загроза). Цей метод широко використовується як найважливіший інструмент маркетингового аналізу підприємства.

Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони діяльності організації (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори).

Складена матриця варіантів використання висновків SWOT-аналізу (табл. 2.15). дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, які повинно провести ТОВ “Завод-фірма “Ось” для вдосконалення системи управління збутовою діяльністю.

За результатами проведеного SWOT-аналізу (таблиця 2.15.) встановлюємо, що досліджуване підприємство ТОВ “Завод-фірма “Ось” має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Підприємству доцільно запропонувати конкретні стратегії потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

До сильних сторін було включено невеликий штат перспективних працівників. Підприємства з малою кількістю працівників мають кращі комунікативні зв’язки, а це значною мірою покращує роботу всього колективу. Інформація, в такому колективі, швидко знаходить свого адресата та знижується вірогідність її викривлення. Також доброзичливої та ефективної корпоративної культури легше досягти в малому штаті працівників, ніж у великому.

Наступними сильними сторонами є високий рівень продукції. Кожна фірма робить найбільший акцент в своїй діяльності саме на виготовлену продукцію. Інші фактори діяльності також є важливими, але не відграють першочергового значення. Інтер’єри, фасади будинків, реклама приваблюють клієнтів, але втримує їх саме якісна продукція.

Таблиця 2.15

Матриця варіантів використання висновків SWOT- аналізу для конкурентного розвитку ТОВ “Завод-фірма “Ось”

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід в організації персональних продажів 2. Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу 3. Тісні зв'язки із постачальниками сировини, матеріалів і устаткування <p>Захоплення суміжних сегментів ринку.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Широкий асортимент товарів різного типу. 7. Швидка обробка замовлень. 8. Хороша репутація у клієнтів. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній рівень клієнтського сервісу 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруху 3. Неefективний менеджмент 4. Неадекватний ринковій ситуації стиль керівництва й структура заводу 5. Відсутність системи стратегічного планування 6. Низький дохід 	
Можливості (O)		Загрози (T)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка власних антикризових заходів 2. Підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій і їх забезпечення в даній галузі 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів 4. Покращення стратегічного планування, розробка сфери маркетингу 5. Нові послуги 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Уповільнення темпів економічного розвитку, зростання темпів інфляції внаслідок військових дій 2. Збільшення податкового пресу 3. Зростання соціально-політичної нестабільності. 4. Ріст цін на метал і зміни екологічної ситуації 5. Втрата постачальників 6. Втрата частини ринків збуту 7. Поява конкурентів 	
SO-стратегія	WO-стратегія	ST-стратегія	WT-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення номенклатури продукції для збуту в іншій галузі 2. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців 3. Збільшення виробничих потужностей по виготовленню продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення й поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність підприємства 2. Збільшення ринкової частки підприємства за рахунок створення нових товарів і завоювання нових сегментів ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення системи обліку й зниження витрат 2. Створення системи електронних продажів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення каналів руху товарів 2. Створення системи зворотного зв'язку зі споживачами заводу

Джерело: розроблено автором

Далі в списку переваг зазначена хороша репутація у клієнтів фірми. ТОВ “Завод-фірма “Ось” функціонує на ринку автопричепів не перший рік і має сформовану клієнтську базу, а отже її продукція ефективна та якісна. Частина нових клієнтів була залучена за порадою наших постійних клієнтів.

П'ятий та шостий пункти переваг відкривають нам нові лінії товарів та нові сегменти ринку. ТОВ “Завод-фірма “Ось” займається виготовленням та збутом не тільки автопричепів, а й спецобладнанням для бджільництва, спецодягом та автотрейлерами. Таким чином, прибутки надходять з різних сегментів ринку і від різних покупців, що забезпечує фінансову стабільність в разі зменшення купівельної спроможності покупців (чи зменшення попиту) одного з типів товарів.

І заключний пункт сильних сторін – це швидка обробка замовлень, за рахунок ефективної та злагодженої роботи працівників підприємства, та використання вдосконалених технологій виготовлення.

На жаль, кожне підприємство також має свої недоліки, й ТОВ “Завод-фірма “Ось” не є виключенням.

Складена матриця дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, які повинно провести ТОВ “Завод-фірма “Ось” для вдосконалення системи управління збутовою діяльністю.

Таким чином, можна побачити, що ТОВ “Завод-фірма “Ось” має дуже багато сильних сторін, які воно може використати як для свого зростання і підвищення конкурентоспроможності, так і для нейтралізації зовнішніх та внутрішніх загроз.

В першу чергу, підприємству необхідно нейтралізувати загрози або зробити їх можливий вплив несуттєвим чи мінімальним, також бажано зробити акцент на своїх слабких сторонах і зробити все можливе, щоб їх було менше і щоб вони не були дуже вразливими для діяльності ТОВ “Завод-фірма “Ось”. Підприємство також має вивчити свої реальні і потенційні можливості, поділити їх на ті, які можна запровадити найближчим часом і ті, які потребують значних вкладень.

Одним з головних недоліків є низька кваліфікація працівників. З усього персоналу підприємства тільки у одного є науковий ступінь. Для більш ефективної роботи необхідно мати спеціалізовану освіту в даній галузі, або принаймні вищу за іншою спеціальністю, оскільки вища школа дає різнобічні вміння та навички всім хто її проходить.

Наступними пунктами слабких сторін є мала кількість додаткових послуг та відсутність після продажного обслуговування. Наприклад, можна організувати службу для ремонту пошкодженої техніки та профілактичного огляду. Адже знайти відповідні запчастини після гарантійного обслуговування може бути проблематично, а на заводі де їх створили це більш реально.

Високий рівень податків. Нажаль, система оподаткування в нашій країні не є ідеальною. Скільки б законопроектів, що стосуються малого та середнього бізнесу, не висувалося на розгляд у Верховну Раду – суттєвих змін так і немає. Жорстке оподаткування ускладнює розвиток та вдосконалення підприємства. Кошти, що йдуть на податкові виплати могли б йти на модернізацію обладнання, підвищення заробітних плат, збільшення пакета послуг для працівників підприємства та інше.

Ще одна із слабких сторін – недостатньо великий прибуток, а останні роки, навіть збиток підприємства. Протягом 2020-2022 рр. фіксувалися значні збитки ТОВ “Завод-фірма “Ось”. Це пов’язане з багатьма факторами (як внутрішніми, так і зовнішніми).

Таблиця 2.16

Фінансова звітність			
	2022	2021	2020
Дохід	907 000 грн	1 053 400 грн	747 500 грн
Чистий прибуток	-2 100 грн	-1 800 грн	-1 400 грн
Активи	18 937 000 грн	18 491 500 грн	18 083 600 грн
Зобов'язання	2 765 300 грн	2 501 900 грн	2 951 800 грн
Кількість працівників	5	6	—

Якщо говорити про можливості підприємства в майбутньому – необхідно зазначити спроби запровадити нові технології. Технічний прогрес не стоїть на місці, а отже, потрібно своєчасно змінюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Позитивний ефект від модернізації виробництва продукції видно з точки зору більшої прибутковості та менших затрат сировини та матеріалів у 2016-му році. Тому я гадаю, потрібно розвиватися далі в цьому, вірному, напрямку.

Ще однією з можливостей розвитку є вихід на нові ринки збуту продукції. Більшою мірою реалізація товарів ТОВ “Завод-фірма “Ось” відбувається в Кіровоградському районі. Тому я вважаю, що необхідно розвивати територію охоплення збуту продукції в усій області та за її межами.

Важливою можливістю, яку можна реалізувати найближчим часом є налагодження роботи з постачальниками з інших регіонів. Потрібно розвивати свої ділові зв’язки по всій території України. З новими каналами ресурсів можна не просто знайти кращі чи дешевші матеріали, а й нових партнерів для розвитку бізнесу та можливого розширення фірми до мережі фірм.

Проведений аналіз показує, що підприємство приділяє недостатньо уваги застосуванню ефективних маркетингових стратегій та інших засобів збільшення попиту на продукцію, наслідком яких є підвищення іміджу і конкурентоспроможності ТОВ “Завод-фірма “Ось” на вітчизняному ринку. На нашу думку, це відбувається через відсутність на ТОВ “Завод-фірма “Ось” єдиного відділу управління маркетингом. Частина функцій з дослідження ринку виконують економісти планово-економічного відділу, а іншу частину – працівники відділу збуту та конструкторського бюро.

Крім того, для прийняття маркетингових рішень необхідна своєчасна, повна та достовірна інформація про споживачів, їх потреби, ринок і основних конкурентів. Саме тому в сучасних умовах зростає значення маркетингового інформаційного забезпечення в цілому та маркетингових досліджень зокрема. Як бачимо, на ТОВ “Завод-фірма “Ось” застосовується стратегія втримання. Маркетингові дослідження в цьому випадку покликані в основному вирішувати завдання дослідження ринку продукції, поповнення відповідними даними системи маркетингової інформації і частково – розв’язувати проблеми оцінки стану ринку й прогнозу його розвитку.

Гадаємо, не останньою можливістю є розробка власних антикризових заходів. Як показує досвід – краще мати антикризовий план, ніж не мати його. 2019-2022 рр були складні як з економічної, так і політичної точки зору роки. В фінансовій звітності можна побачити, що вони могли стати фатальними для

підприємства, оскільки спостерігався загальний спад в економіці, значний ріст інфляції та нестабільна політична ситуація. Тому вважаємо, що підприємству потрібно мати план на різні ситуації.

І ще однією з можливостей є надання додаткових послуг. Як вже зазначалося вище, це може бути після продажне чи після гарантійне обслуговування тощо.

Загрози для ТОВ “Завод-фірма “Ось”. Загрози – це те, що вносить негативні корективи в роботу підприємства. Для даного підприємства були визначені наступні загрози.

Нестабільна політична та економічна ситуація в країні та світі. Зараз дуже складний час для жителів України та світу в цілому. В Україні другий рік йде війна та окупована частина територій. В Європі відбуваються теракти та військові дії. Ці події впливають на економіку багатьох провідних країн світу, зокрема, зміни курсів валют та ціни на нафту. Всі ці фактори й події не можна назвати сприятливим середовищем для розвитку бізнесу і довгострокових інвестицій.

Наступною загрозою для фірми є поява конкурентів. Оскільки в даній сфері товарів функціонує ринок вільної конкуренції – існує велика імовірність появи супротивників по збуту.

Поки що ТОВ “Завод-фірма “Ось” вміло справляється зі своїми конкурентами та отримує гідні обсяги продажів. Але потрібно враховувати, що все це може змінитися з приходом нової компанії на ринок автопричепів. Тому важливо завжди бути конкурентоспроможними.

Ще одна загроза може негативно вплинути на рівень прибутку підприємства – збільшення ціни ресурсів. Цей фактор напряму впливає на собівартість та ціну продукції.

Збільшення ціни може бути викликане загальним подорожчанням ресурсів, або зміні ціни саме від постачальника. В першому варіанті потрібно збільшувати кошти на виготовлення, відповідно і ціну, продукції. Для другого

варіанту можливим буде зміна постачальника, до речі, про розширення каналів постачання йшлося вище.

Загроза, якій теж слід приділити увагу – сезонний спад купівлі продукції. Автопричепи найбільше купують весною та восени. Це зумовлено, більшою мірою, пожвавленню діяльності в сільському господарстві.

Необхідно зважати на цей важливий фактор. Наприклад, в сезон найбільших продажів можна відкласти гроші на модернізацію, а в сезон спаду попиту провести її, щоб не було застою виробництва.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “ЗАВОД-ФІРМА “ОСЬ”.

3.1. Основні напрямки підвищення рівня конкурентного розвитку та ефективності діяльності ТОВ “Завод – фірма “Ось”

Механізм забезпечення результативної діяльності суб’єктів господарювання представляє собою тісну взаємодію аналізу, оперативного управління та контролю за формуванням, розподілом та використанням фінансово-виробничих ресурсів суб’єкта господарювання.

Через те, що система управління є складовою частиною механізму забезпечення результативної діяльності суб’єктів господарювання, він займає в ній одне з центральних місць. А отже, функціонування системи управління ефективністю використання фінансово-виробничих ресурсів дасть змогу формувати високі темпи виробничого розвитку підприємства, забезпечувати постійне збільшення його капіталу, суттєво підвищувати його конкурентну позицію на ринку та забезпечувати стабільний економічний розвиток у перспективі.

Для отримання підвищення рівня конкурентного розвитку можна використовувати такі способи (див. рис. 3.1).

Насамперед підприємству необхідно спочатку визначитися з підходами, які будуть використовуватися для підвищення рівня конкурентного розвитку, а саме: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах. Відповідно від цього буде варіюватися стратегія і тактика позиціонування підприємства.

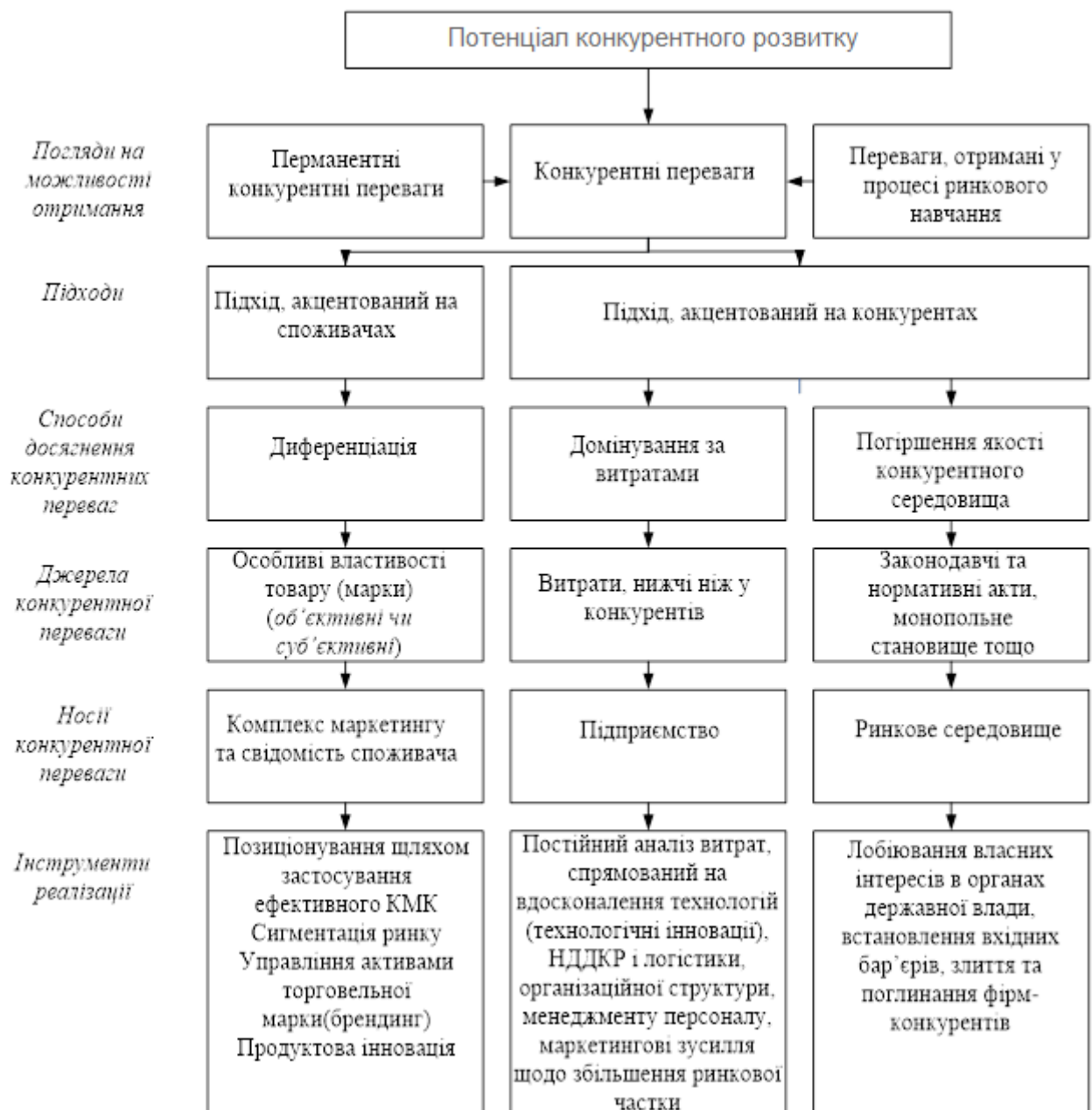


Рис 3.1. Структура заходів щодо підвищення рівня конкурентного розвитку

Для виявлення резервів підвищення рівня конкурентного розвитку достатньо проаналізувати діяльність підприємства у тих наступних чотирьох аспектів.

1. Переваги. Включає аналіз: цінової доступності продукції, резервів при підвищенні цін на сировину, резервів зі зниження собівартості продукції, резервів за інтенсивністю використання персоналу, можливостей модифікації продукції, резервів у роботі маркетингової служби, резервів по ресурсозбереженню, резервів по зв'язках зі споживачем, резервів по

диференціації продукції, резервів щодо підвищення ефективності управління, резервів із гарантованого отримання прибутку за рахунок будь-яких виняткових прав.

2. Організація виробництва та управління. Включає аналіз: оперативності системи поточної звітності, контролю інтенсивності використання персоналу, контролю собівартості продукції, контролю ринків збуту та ресурсів маркетингової служби, контролю зв'язків зі споживачами, рівня технологічності виробництва, гнучкості виробництва, рівня конструкторської підготовки виробництва, НДДКР і дослідного виробництва, системи збуту, структури управління з товарних груп.

3. Ринкові умови. Включає аналіз: чутливості доходів споживачів при підвищенні цін, частки на ринку продукції, доступу до дешевої сировини, чутливості попиту на зміну ціни (тобто еластичності попиту за ціною), ступеня конкуренції за ціною, ступеня стабільності ринку.

4. Дестабілізуючі фактори. Включає аналіз: чутливості споживачів до цін, змін уподобань споживачів, величини витрат зі створення іміджу продукції, рівня інфляції, недосконалості законодавчої системи, відсутності гарантій у отриманні прибутку, витрат на початкових етапах створення нової продукції, ступеня ризику банкрутства.

Отримання Максимального прибутку мінімізація збитків є однією з цілей кожного суб'єкта господарювання. Тому при аналізі фінансових результатів особливої уваги заслуговують потенційні резерви збільшення прибутку та відповідного зменшення збитків.

Резерви збільшення прибутку в основному включають:

1. Збільшення обсягів збуту. Щоб визначити потенційний резерв збільшення прибутку пов'язаний зі змінами обсягів збуту, треба різницю обсягів збуту помножити на величину фактичного прибутку певного виду продукції. Сукупність цих резервів за різними категоріями товарів становить загальний резерв збільшення доходу/прибутку, пов'язаного зі змінами обсягів збуту. Джерелом інформації для здійснення розрахунку потенційного резерву

стають результати аналізу виробництва та збуту.

2. Доцільним є пошук потенційного резерву збільшення доходу/прибутку на основі зниження вартості виробництва та збуту продукції. Порівнюючи нормативи витрат, використані виробничі потужності та фактичні витрати, можна тим самим встановити потенційний резерв їх зменшення та, відповідно, збільшення прибутку.

2. Збільшення вартості товару з одночасним підвищенням його якості, а також організація реалізації продукції підприємства на найбільш вигідному для ТОВ “Завод – фірма “Ось”» ринку збуту. Значимо, що підприємство має такі можливості.

Основні резерви зниження собівартості продукції наступні:

1. Нарощення обсягів виробництва: виявляються при аналізі виробництва продукції, утворюється за рахунок економії витрат, які вважаються умовно-постійними витратами при збільшенні обсягів виробництва;

2. Собівартість продукції можна також знизити таким чином:

- зменшити матеріаломісткості продукції: запровадити нові та більш економічні технології, запровадити ресурсозберігаюче обладнання та технології, маловідходні технології, запровадити нові, більш прогресивні види матеріалу, зменшити витрати на переробку матеріалів, їх зберігання та транспортування, посилити контроль зберігання матеріалів, усунути дефіцит матеріалів та їх неефективні витрати, здійснювати вторинне використання матеріальних тощо;

3. Зменшення витрат на виробництво продукції за рахунок:

- зниження матеріаломісткості продукції: впровадження нових, більш економічних технологій; застосування ресурсозберігаючої техніки та технологій, маловідходних технологій, використання прогресивних видів матеріалів, усунення витрат при переробці, зберіганні і транспортуванні матеріалів, посилення контролю за зберіганням матеріалів, ліквідації браку і витрат матеріалів; вторинного використання матеріальних ресурсів (утилізація відходів, їх регенерація, відновлення, збір, заготівля і використання відходів,

тощо);

- підвищення продуктивності праці та зниження затрат праці шляхом впровадження організаційно-технічних заходів;
- підвищення ефективності використання виробничого обладнання та скорочення видатків на утримання основних фондів у результаті продажу та звільнення від незатребуваних та невикористаних основних засобів.

Одним із резервів поліпшення фінансово-економічного стану ТОВ “Завод – фірма “Ось” та підвищення рівня його конкурентного розвитку є збільшення обсягів господарювання (валюти балансу) шляхом отримання кредитів банків. Це дасть змогу вкласти кошти в нове обладнання, яке дасть можливість знизити собівартість продукції. Цей метод допоможе збільшити масштаби виробництва і тим самим зменшити витрати на одиницю продукції.

Для покращення стану платоспроможності ТОВ “Завод – фірма “Ось” необхідно проводити політику нарощування грошових коштів. В Статуті ТОВ “Завод – фірма “Ось” передбачений резервний фонд. Розмір щорічних відрахувань до резервного фонду товариства становить 5 % його чистого прибутку. Але такі відрахування не проводилися. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ “Завод – фірма “Ось” дорівнює нулю, тому необхідно накопичувати грошові кошти, що дасть можливість, при необхідності, погасити першочергові зобов’язання підприємства.

ТОВ “Завод – фірма “Ось” потрібно збільшувати частку оборотних засобів в своїх активах, тому що наявність виробничих запасів у підприємства характеризує його можливість продовжувати виробничу діяльність.

Для ТОВ “Завод – фірма “Ось” дуже гостро стоїть проблема нестачі грошових коштів на рахунках. Аналізуючи картку рахунку 311, видно, що грошові кошти одразу ж після надходження на рахунок витрачаються. На розрахунковому рахунку майже не буває залишку. Це говорить про те, що підприємство в потрібну мить не може розрахуватися по своїх зобов’язаннях. Тому для ТОВ “Завод – фірма “Ось” конче необхідно накопичувати грошові кошти.

ТОВ “Завод – фірма “Ось” має негативні показники забезпеченості джерелами формування запасів. Спостерігається недостача власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування. Для їх поліпшення потрібно збільшувати суму власних оборотних засобів за рахунок прибутку від діяльності підприємства. Але так, як підприємство являється збитковим це можна зробити за рахунок отримання кредитів.

Нестійкий фінансовий стан ТОВ “Завод – фірма “Ось” може бути відновлений шляхом поповнення джерел формування запасів, оптимізації їх структури, обґрунтованого рівня зниження запасів.

Для забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод – фірма “Ось” необхідно розглянути основні функції системи управління, основними з яких є:

1. Дослідження та оцінка стану суб’єкта господарювання. В процесі реалізації цієї функції вивчаються та оцінюються питання виробничо-фінансової діяльності суб’єкта господарювання, аналізується стан підприємства на момент оцінки, прогнозуються основні показники як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу.

2. Розробка відповідної стратегії управління. Стратегія управління, як свідчать наші дослідження і спостереження, повинна бути тісно пов’язана з загальною стратегією діяльності суб’єкта господарювання і спрямована на реалізацію основної мети управління конкурентним розвитком. Для ТОВ “Завод – фірма “Ось” це має бути стратегія відновлення. Оскільки підприємство має необхідний потенціал для відновлення своєї роботи, його продукція відома на користується попитом ринку, а само підприємство вважається надійним постачальником продукції на ринок.

3. Оцінка ефективності використання ресурсів суб’єкта господарювання. У процесі виконання цієї функції проводиться оцінка ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів; оцінюються основні показники ефективності використання основних засобів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, проводиться оцінка беззбитковості. Оцінюється структура капіталу та оборотність активів.

4. Аналіз рівня ділової активності суб'єкта господарювання. В процесі реалізації цієї функції проводиться дослідження показників за напрямками оцінки ділової активності суб'єкта господарювання та їх попередня оцінка; обробка та узагальнення результатів аналізу за напрямками оцінки; розробка шляхів і резервів підвищення ефективності використання ресурсів суб'єктів господарювання.

5. Планування та регулювання відповідного рівня конкурентоспроможності. Здійснення цієї функції базується на результатах оцінки та аналізу ефективності конкурентного потенціалу шляхом розробки системи планів за напрямками оцінки та регулювання їх відповідно до змін в економіці підприємства.

6. Прийняття оперативних управлінських рішень за основними напрямками оцінки потенціалу конкурентного розвитку. У процесі реалізації цієї функції обґрунтовуються пропозиції стосовно здійснення ефективного розподілу та використання як виробничих, так і фінансових ресурсів; формується і розглядається система оперативних управлінських рішень щодо цих питань та вибирається їх оптимальний варіант, який відповідає цілям та завдань господарської діяльності суб'єкта господарювання.

7. Прийняття управлінських рішень, розрахованих на довгострокову перспективу. У процесі реалізації цієї функції розробляються, розглядаються та відбираються окремі проекти рішень щодо покращання рівня ділової активності суб'єктів господарювання; аналізується їх економічна ефективність, визначається співвідношення рівня їх прибутковості і ризику для забезпечення найбільш ефективного функціонування суб'єктів господарювання з урахуванням ефективних закономірностей розвитку ринкової економіки.

8. Спрямування та контроль виконання управлінських рішень суб'єктів господарювання. У процесі реалізації цієї функції створюється та організується система моніторингу ділової активності суб'єктів господарювання, здійснюється коректування та спрямування прогнозів та окремих управлінських рішень з урахуванням змін в ринковій економіці.

Аналіз господарської діяльності підприємства також показав, що для поліпшення конкурентного розвитку та ефективності діяльності ТОВ “Завод – фірма “Ось” необхідно створити систему контролю за діяльністю суб’єкта господарювання. І тому пропонується поліпшення рівня конкурентного розвитку та ефективності діяльності за допомогою системи моніторингу показників, яка представляє собою розроблений на підприємстві механізм здійснення постійного спостереження та контролю за процесом використання фінансово-виробничих та інших ресурсів, що в підсумку має вагомий вплив на оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників діяльності суб’єкта господарювання в умовах нестабільної економіки.

Основною метою розробки системи моніторингу ефективності використання ресурсів суб’єкта господарювання є своєчасне виявлення відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від прогнозованих, визначення порушень в оптимальному співвідношенні темпів зростання основних показників діяльності суб’єкта господарювання, що може викликати зниження ефективності використання фінансово-виробничих та інших ресурсів підприємства; виявлення причин та факторів, які спричинили ці зміни, та розробка пропозицій з відповідного коректування окремих напрямків виробничої, збутової, фінансової та інших видів діяльності з метою її нормалізації, підвищення результативності діяльності та стійкості суб’єкта господарювання в умовах конкуренції. Побудова системи моніторингу показників діяльності ТОВ “Завод – фірма “Ось” повинна базуватись на таких основних методичних принципах:

1. Вибір для спостереження найбільш важливих напрямів і показників оцінки потенціалу конкурентного розвитку. Реалізація цього напрямку повинна базуватись на показниках, що характеризують основні напрями її оцінки. В першу чергу спостереження повинно здійснюватися за темпами зростання та співвідношенням основних показників, що характеризують діяльність підприємства, а також за використанням фінансово-виробничих та інших ресурсів.

2. Формування системи інформативних показників за кожним напрямом оцінки потенціалу конкурентного розвитку. Така система повинна спиратись на дані обліку та статистики і представляти собою первинну базу, необхідну для розрахунку окремих аналітичних показників.

3. Розробка системи узагальнюючих показників, що відображають фактичні результати за основними напрямами оцінки ділової активності, орієнтованими відповідно до вимог різних груп споживачів. Система фактичних оціночних показників повинна будуватись на первинній інформаційній базі і відповідати основним стратегічним напрямкам оцінки ділової активності.

4. Встановлення розміру відхилень фактичних результатів діяльності підприємства від прогнозованих. Розміри відхилень розраховуються за показниками всіх напрямів оцінки ділової активності в абсолютному та відносному виразі.

5. Аналіз основних причин та розробка системи заходів при встановленні відхилень фактичних результатів оцінки діяльності підприємства від прогнозованих. У процесі такого аналізу перш за все вивчаються ті показники, за якими спостерігається значне відхилення в ту чи іншу сторону і аналізуються основні причини, що викликали такі зміни показників. Після аналізу причин розробляється система заходів щодо їх поліпшення.

6. Виявлення резервів для підвищення ефективності використання виробничих та фінансових та інших ресурсів. Резерви необхідно досліджувати в розрізі використання виробничих ресурсів: основних засобів, матеріальних, трудових ресурсів та фінансових: власних ресурсів, запозичених та резервної суми ресурсів.

7. Розробка пропозицій щодо підвищення та стабілізації рівня конкурентоспроможності. Процес розробки пропозицій спрямовано, перш за все, на коректування системи основних базових показників, що дозволить дати більш об'єктивну характеристику ефективності використання фінансово-виробничих та інших ресурсів підприємства та оцінити рівень ділової активності суб'єктів господарювання в умовах нестабільної економіки.

Запропонована система контролю, яка тісно переплітається з системою управління, при функціонуванні в механізмі забезпечення результативної діяльності суб'єктів господарювання повинна бути гнучкою та коригуватись залежно від змін напрямків оцінки ділової активності, що дасть можливість активно реагувати на будь-які відхилення від загальної стратегії управління підприємства.

Розробка мети системи управління та її досягнення на базі виконання основних завдань, виконання провідних функцій системи управління конкурентоспроможністю, дадуть змогу виділити важливі об'єкти та напрями системи управління в умовах формування ринкової економіки в Україні. Система управління конкурентним розвитком, як будь-яка система механізму забезпечення результативної діяльності підприємств має свою керуючу систему об'єктів управління. До основних таких об'єктів належать трудові ресурси, основні засоби, активи підприємства, фінансові ресурси, ризики тощо.

Сервісне обслуговування споживачів є одним із засобів стимулювання збуту на ринку продукції виробничо-технічного призначення. В умовах конкуренції на думку Жовновач Р.І. : «надання додаткових послуг є одним з чинником підвищення конкурентного розвитку. Здійснення сервісної політики, що полягає в продажі запасних частин і наданні технічної підтримки, є запорукою успішної діяльності підприємства й може істотно підвищити обсяг грошових надходжень, а також поліпшити імідж заводу в сучасних умовах господарювання. Створення додаткових підрозділів, що здійснюють сервісне обслуговування є для підприємства значною витратною частиною, але проте це необхідна умова для втримання високих конкурентних позицій на ринку»[16]. Важливо зазначити, що відсутність чітко налагодженої мережі сервісного обслуговування у ТОВ «Завод-фірма «Ось»» є чинником, що істотно знижує його конкурентоспроможність в порівнянні з іноземними конкурентами.

З метою покращення сервісу та підвищення ефективності просування продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось» доцільно запропонувати наступні заходи (табл. 3.1, 3.2).

Таблиця 3.1

Заходи щодо покращення рівня сервісу продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось»

Напрями	Заходи
1. Гарантійний строк	Збільшення гарантійний строк продукції
2. Строк доставки споживачам	Зменшення терміну доставки споживачам
3. Точність дотримання строку	Поставка продукції у встановлений термін
4. Якість та повнота технічного обслуговування	Підвищення якості технічного обслуговування завдяки покращення якості передпродажної підготовки продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось», проведення демонстрації, підготовки необхідної технічної документації, проводити покращення моніторингу контролю за якість та технічним станом продукції.
5. Забезпечення запчастинами	Удосконалення процесу та забезпечення запасними частинами та організації мережі ремонту і виконання замовлень.
6. Наявність сервісних центрів	Сприяння роботі сервісних центрів та дилерської мережі.

Таким чином, заходи щодо покращення рівня сервісу продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось» повинні розв'язати низку завдань, спрямованих на: розробку концепції формування фірмового сервісу підприємств для забезпечення конкурентного розвитку, спрощення й здешевлення процедур реалізації продукції і користування нею; формування й розміщення матеріально-технічної бази фірмового сервісу відповідно до потреб споживачів; удосконалення для споживачів ланцюжку ціна -якість -сервіс.

Визначити економічний ефект від вищезазначених заходів, на наш погляд, можна шляхом розрахунку зміни розміру комплексного показника конкурентоспроможності по кожній обраній конкурентній стратегії, а потім порівняти величини комплексного показника конкурентоспроможності продукції на кожному сегменті ринку. На нашу думку, показник економічної ефективності використання сільськогосподарської техніки може бути враховано, як ще один показник рівня конкурентоспроможності продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. Він може служити додатковим стимулом при придбанні продукції споживачами.

Заходи щодо покращення просування продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось»

Напрями	заходи
1. Імідж підприємства	Акцентування уваги потенційних споживачів на конкурентні переваги продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось»
2. Участь в ярмарках та виставках	Активізація ярмаркової та виставкової діяльності
3. Рекламна діяльність	Випускати інформаційні листки, комерційні пропозиції, рекламні листи, буклети, брошури, прес-релізи, каталоги. розміщувати рекламні матеріали в спеціалізованих газетах і журналах. Реклама повинна включати інформацію про показники якості сільгосптехніки, показники використання, види та форми надання сервісу.
4. Робота з інформацією про підприємство	Інформація про фінансову та господарську діяльність підприємства повинна бути ще більш відкритою та доступною, це підвищить рівень довіри споживачів.
5. Мотивація персоналу	Проводити матеріальне та моральне заохочення персоналу, надавати додаткові відпустки, премії, подарунки.
6. Рівень сприяння посередникам	Активно застосовувати систему гнучких знижок ціни на сільгосптехніку, виключного права продажу продукції на визначеному сегменті; часткове компенсування витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу посередників, відшкодування витрат на проведення реклами продукції виробника, тощо.
7. Рівень сприяння споживачам	Надавати знижки з ціни, супутні товари, надавати товарні кредити, тощо.

Для підприємств могутнім інструментом стимулювання попиту є система товароруку, що забезпечує постачання товару до місць установки та призначення в точно визначений час і з максимально високим рівнем сервісного обслуговування споживача.

У комплексі маркетингу дані проблеми досліджує логістика, що найчастіше визначається як наука про управління й оптимізацію матеріальних потоків, потоків послуг і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків у визначеній мікро-, мезо- і макроекономічній системі для досягнення поставленої перед нею мети.

Потенціал конкурентного розвитку ТОВ «Завод – фірма «Ось» досить позитивний. Але незважаючи на це підприємству не завадить збільшення швидкості оборотних засобів, яке можливе як за рахунок удосконалення технологій (автоматизації виробництва), так і за рахунок часу обертання:

налагодження постачання та збуту, прискорення розрахунку та документообороту.

Таким чином, якщо дотримуватися вищезазначених пропозицій, потенціал конкурентного розвитку ТОВ “Завод – фірма “Ось” має перспективи росту.

3.2. Рекомендації щодо забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод – фірма “Ось” на засадах інноваційності

Інновації виступають рушійною силою, що визначає перспективи конкурентного розвитку підприємства. Відомо, що біля витоків теорії інновацій стояли видатні економісти М. Туган-Барановський [331-332] , який вважається одним із основоположників теорії підприємницьких циклів та економічного зростання) та Й. Шумпетер [404], надбанням якого стало обґрунтування інноваційного підходу до проблеми підприємництва. На їхню думку : «лише інновації в інституційному контексті, тобто технічні знання, нові технології та продукти у нових формах організації виробництва, призводять до економічного зростання».

При узагальненні різних визначень інновацій Чухрай Н. [39 , с.12] зазначається їхнє трактування у двох аспектах: 1) для характеристики нового продукту, процесу чи системи, що мають потенціал реалізації чи дифузії (статистичний аспект); 2) для опису процесу, що охоплює такі види діяльності, як дослідження, проектування, розробка, організація виробництва, комерціалізація та просування нового продукту, процесу чи системи (динамічний аспект).

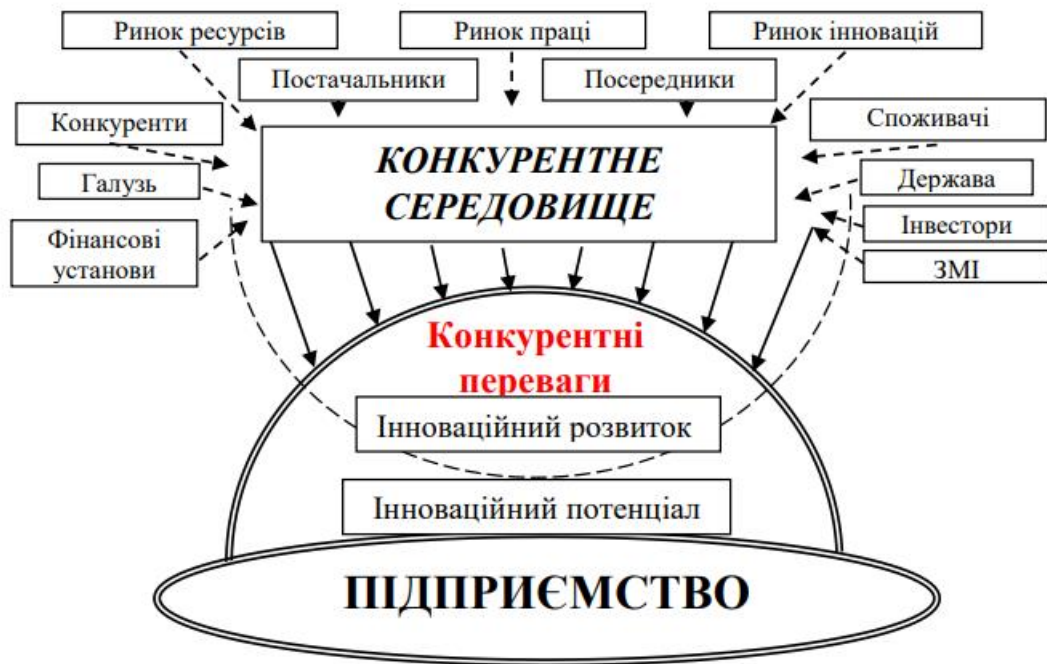


Рис. 3.2. Інноваційний розвиток у формуванні конкурентних переваг підприємства

Сьогодні інновації стали набагато важливіші, ніж у минулому, тому що вони можуть бути способом отримання від проблем, пов'язаних з кризою. Вони виникають насамперед у діловій сфері, оскільки здатність суб'єктів господарювання виживати в конкурентній боротьбі в основному залежить від них самої здатності до інновацій та правильного використання інновацій. Під здатністю підприємств до інновацій доцільно розуміємо не лише інноваційність їхніх продуктів, а й інші види діяльності, пов'язані з їх виробництвом і збутом. Під інноваціями ми маємо на увазі не тільки технологічні, а й нетехнологічні інновації.

Продуктові інновації являють собою впровадження нового або значно вдосконаленого продукту продукт на ринок. Цей продукт може бути новим як тільки для компанії, так і для ринку в цілому.

Інновації процесу включають інновації в методи обробки або виробництва продуктів і послуг, інновації методів логістики, доставки або розподілу продуктів і послуг або інновації допоміжні заходи для процесів.

Нетехнологічні інновації складаються з організаційних і маркетингових інновацій. Організаційні інновації представляють собою впровадження нового організаційного методу в бізнес та економіку бізнес-практика (включаючи управління знаннями), організація робочого місця або зовнішня відносин, яка раніше не використовувалася в компанії. Це вважається маркетинговою інновацією реалізація нової маркетингової концепції або стратегії, яка істотно відрізняється від існуючих методів маркетингу в компанії і досі не використовувалися. Включає значні зміни дизайну, упаковки продукту, розміщення продукту, просування або цінової політики.

На можливість використання інновацій на в основному впливає достатність кваліфікованої робочої сили та сприятливе бізнес-середовище,.

Найважливішими цілями інновацій продуктів і процесів є.

- підвищення якості продукції та послуг;
- розширення асортименту ;
- підвищення гнучкості виробництва продукції та надання послуг;
- вихід на нові ринки або збільшення частки ринку – 41,4%;
- заміна застарілих продуктів і процесів;
- збільшення потужностей виробництва чи надання послуг;
- підвищення охорони здоров'я та безпеки;
- скорочення матеріально-енергетичних витрат;
- зменшення впливу на навколишнє середовище;
- зниження витрат на оплату праці.

Незважаючи на те, що зміни відбуваються постійно, суттєві зміни мають місце періодично і пов'язані вони із зміною форм власності, місії та стратегії підприємства, його структури, вимог ринку, процесів науково-технічного прогресу тощо. Істотні зміни доцільно передбачати, планувати, керувати ними, аналізувати та коригувати. Процес мінімізації опору до впровадження інновацій включає етапи та оцінки:

- підготовка до змін;
- здатність до змін;

- рівень змін;
- організація проведення змін;
- побудова оптимального процесу змін;
- подолання опору інноваціям

Готуючись до змін, перше, про що повинене знати вище керівництво, яке має відношення до питання підготовки до змін, це ступінь готовності підприємства до змін та його гнучкість. Це відображається не тільки в характеристиці підприємства, а й у характеристиці колективу (працівників) підприємства .

Готовність до змін можуть продемонструвати наступні характеристики підприємства:

- гнучкість організаційної структури, що відображається в наявності невеликих, керованих структур (до прикладу наявність проектних груп), мінімізації бюрократичності у правилах і процедурах, адекватності структур управління для виконання функціональних завдань – оптимізація структури управління та усунення її неефективних елементів (підрозділів);

- формування корпоративної культури на принципах інноваційності,

- розуміння та орієнтованість управління розвитком на безперервне вдосконалення та довгострокові процеси змін;

- спрямування зусиль керівництва та співробітників на нове, формування системи індикаторів та показників для оцінювання процесу змін і порівняння результатів з конкурентами;

- спрямованість на зміну, відображену у кадровій політиці - постійне навчання персоналу, творчі методи роботи, мотивація з підвищеною зацікавленістю в результатах у змінах, в оволодінні новими навичками, оцінка досвіду та можливих перспектив.

4. Рекомендації щодо організації проведення змін:

1) підбиття підсумків та вихваляння минулого. Стиснута та обов'язково правдоподібна історія минулого за певний період із викладом суті справи,

об'єктивних фактів, надій та мрій учасників, а також засобів їх досягнення. Повинні бути представлені цінності, суттєві співробітникам;

2) обґрунтування змін. Аргументована причина, яка пояснює нововведення;

3) створення наступності між минулим та майбутнім. Всі значні зміни зустрічають активний опір, тому слід мотивувати зміни та повідомити, що частина цінностей минулого буде збережена та продовжить своє існування у новій формі. Для впровадження змін керівництву підприємства слід продумати процес поступового запровадження нових способів роботи. Для цього воно має:

- виділити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних у колективі, включення в процес перетворення на цільові проектні групи чи експертну групу;
- сформувати цільові, проектні групи для розробки стратегії та плану змін, включити до них представників різних відділень та сфер бізнесу організації;
- сформувати експертну групу, що включає лідерів груп та людей, які мають високі статуси в організації, а також формальних та неформальних лідерів;
- організувати регулярні зустрічі проектної та експертної груп щодо обговорення проекту та його розвитку;
- подати проект співробітникам організації. Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба має:
 - привертати увагу до необхідності змін;
 - організувати процес отримання конкретних пропозицій від співробітників організації та підтримку активних співробітників, які подають такі пропозиції;
 - створювати неофіційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;
 - враховувати при підготовці інформації, презентації матеріалів особливості персоналу та особистісні характеристики аудиторії, намагатися

враховувати конструктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням труднощів, що виникають.

6. Рекомендації щодо подолання опору інноваціям.

Багато фахівців вважають, що єдиний спосіб усунути опір змін - це ввести на підприємстві систему управління, заснованого на цінностях, що поділяються співробітниками. Саме такий стиль, на відміну від жорсткого стилю, або патерналістського стилю, усуває можливість зародження опору змінам, оскільки цінності організації сприймаються як свої власні. Має місце теоретично повне і беззастережне заперечення лідерства, заснованого на наказах, маніпуляції чи патерналізмі. Прихильники цього підходу вважають, що лише лідерство, засноване на цінностях, може бути справедливим та ефективним [10, 53]. Джеймс О'Тул каже: «Щойно лідер приходить до такого висновку, все інше з часом помалу стане на свої місця».

Як зазначають фахівці [8], неправомірно зводити проблему опору нововведенням до впертості пересічних працівників та менеджерів середньої ланки. Часто такий ефект виробляється і найвищим керівництвом організації. Особливо це актуально для постсоціалістичних країн, де організації побудовані за лідерським типом. Роль першого керівника є абсолютно вирішальною. Керівники, які відкриті змінам, заражають цією установкою решту персоналу. Відкритість змін мало залежить від якихось явних ознак, скажімо, вік, стать, професія, розмір компанії чи тип бізнесу. Досвідчені підприємці відносяться до змін з великою напругою, з більшою вимогливістю. Так, зустрічається дуже багато керівників з невеликим стажем, які ставляться до технічних нововведень, дуже охоче, привітно, але вкрай підозріло, відчужено сприймають ідею змін в управлінні.

Відомо, що персонал, у тому числі й керівники, поділяються на інноваторів-розробників та інноваторів-реалізаторів. Інноватори-розробники – це, хто здатний якесь нововведення створити, тобто. це люди з високим креативним потенціалом, які можуть сприйняти нововведення, доопрацювати, пристосувати, розвинути відповідно до потреб виробництва.

Інша категорія інноваційного персоналу – це реалізатори, здатні лише здійснити новацію, тобто. перевести новацію в ранг нововведення. Тут має місце важлива відмінність. Чим загрожує недооцінка цієї різниці? Іноді працівників, які висувають привабливі ідеї, покладається функція з реалізації. Результати найчастіше отримують незадовільні, оскільки багато інноваторів-розробників є поганими інноваторами-реалізаторами, і навпаки. У проектні групи та у тимчасові цільові групи не можна включати лише інноваторів-розробників. Треба свідомо передавати (що буває болісно) певному етапі функції керівника проекту тим інноваторам, які це нововведення зможуть успішно реалізувати. Проектна форма організації праці та тимчасові цільові групи – найперспективніша організаційна форма здійснення нововведень в організації.

Здобувши уроки з численних провалів та випадкових успіхів, можна сформулювати безліч порад, як долати опір працівників та керувати процесами змін. У роботі [8] наведено рекомендації та поради провідних експертів з даної проблематики:

Порада 1: Для забезпечення майбутнього успіху необхідно визначати та обґрунтувати необхідність здійснення змін, Ця порада, як і два наступні, – прямі висновки з добре відомої формули змін

$$ВУ = Н \times О \times П > Ц, (4.3)$$

де ВУ – вірогідність успіху проведення змін;

Н –рівень незадоволеністю ситуацією;

О – обґрунтування та чітке бачення майбутніх змін, досягнення бажаних ефектів

П – конкретизація перших кроків досягнення мети;

Ц – ціна змін.

Загальне пояснення запропонованої формули таке: для досягнення позитивного ефекту змін, доцільно обґрунтувати (О) переконати їх необхідності; продемонструвати потенційні переваги, які з'являться за умови

проведення цих змін ; (П) Формуючи позитивні результати на початковому етапі процесу змін, варто демонструвати обізнаність і впевненість у діях.

Для подолання страху змін, керівництву підприємства необхідно довести до персоналу неприйнятність існуючого на даний момент стану і переконати в нагальній необхідності здійснення змін більшу частину працівників підприємства та керівників підрозділів. Для цього можна навіть спровокувати суттєву кризу, або принаймні довести її неминучість . Такий крок є необхідний, оскільки персонал, який має провести роботу щодо здійснення змін, зазвичай не бачать сенсу щось змінювати.

Порада 2: Необхідним є створення чіткого, переконливого уявлення майбутнього, яке покаже персоналу перспективи покращення в їхньому житті. Без правильного бачення зусилля з трансформації можуть легко розірватися на серію заплутаних, несумісних, трудомістких проектів, спрямованих у неправильному напрямку або взагалі не дають прогресу. Є речі гірші за повну втрату бачення , і це звернення до примітивної реклами (наприклад для розміщення на бамперах автомобіля. Такі кліше викликають лише сміх, тоді як те, що сприймається як бачення, насправді може призвести до глибокої цинічності та відчуженості. Найкраще не починати зміни, не маючи чіткого, чіткого розуміння того, чого прагне підприємство

Порада 3: Досягнення реальних результатів у роботі та успіху на початковому етапі здійснення змін процесу змін. Успішна ініціалізація змін починається з видимих, беззаперечних, відчутних результатів, і починатися вони мають як найшвидше. Вагомою проблемою програми змін може стати розпливчастість або нечіткість цілей. Цілі мають стати досягнення результатів діяльності підприємства для задоволення споживачів, персоналу або акціонерів. Зміни в першу чергу мають бути пов'язані з підвищенням ефективності. Наявність міцного зв'язку між зробленим та результатами, забезпечує більше натхнення, для здійснення змін. Розпливчастий і невиразний зв'язку між зусиллями та результатами здійснення може спровокувати опір, апатією та інші неприємні ситуації. Натомість необхідно

прагнути підвищити ефективність на початку та в кінці кожної спроби перетворення. Звичайно, занадто довго чекати для отримання реальних результатів неприпустимо.

Щоб оживити та укріпити довіру до цих зусиль, варто продемонструвати конкретний досить швидкий прогрес. Швидкий успіх значною мірою сприяє прогресу здійснення змін:

- необхідно надати докази того, що жертва того варта;
- доцільно винагороджувати агентів змін, даючи їм час відпочити та відзначити успіх;
- треба перевіряти спроможність перспектив бачення та надавати вказівки для здійснення його коригування;
- послаблювати позицію противників здійснення зміни;
- допомагати та підтримувати керівництво у процесі змін змін;
- підвищити інерцію впроваджуваних змін і залучити нейтральний персонал стати їх прихильниками.

В ідеалі перші отримані результати стануть добре помітними — багато хто з персоналу зможуть їх легко розпізнати. Результати очевидні - немає жодних сумнівів, що прогрес досягнутий. Нарешті, вони чітко пов'язані зі змінами, що вносяться, і зрозуміло, що це покращення не є випадковим.

Порада 4: Необхідно надавати повну та своєчасну інформацію щодо здійснення змін. Для того щоб більш ефективно донести її до співробітників. Ігнорування цієї поради може стати причиною поразки та подальшого здійснення змін. Комунікації у цьому процесі є необхідними, більшість з яких стосуватись навчання персоналу, в ході якого надається інформація про особливості діяльності підприємства, його конкурентне середовище та конкурентна позиція на ринку. Зрозуміло, зрештою, працівники прагнуть дізнаватися правду від керівництва щодо поточного стану підприємства та реальні результати змін.

Порада 5: Доцільно створити потужну, впливову, віддану змінам керівну коаліцію на чолі із керівництвом підприємства. Керівники вищої ланки можуть думати, що вони володарі того, що вони бачать і чують, але жоден з них не має

достатньо навичок, влади та розуміння щоб самотужки провести бізнес через пастки великих змін. Для успішної трансформації потрібна команда підтримки, а саме, потрібна коаліція керівників вищої ланки, менеджерів із виконавчими повноваженнями, неформальних лідерів для допомоги керівництву сформулювати перспективне бачення бізнесу, для спілкування з людьми, усунення перешкоди, досягнення швидкого успіху, управління проектними групами та впровадження корпоративної культури.

Порада б: Персонал, який не проти власних. Вони мають брати участь у прийнятті рішень і обговоренні того, що і як потрібно змінювати. Тим самим вони не тільки більш охоче підтримують зміни, а й, беручи участь у процесі, змінюють себе. За словами Пассмора, співробітники, з чією допомогою приймаються рішення щодо майбутнього підприємства, «навчаються думати про нього по-новому, відкрито висловлювати свою думку, можуть вирішувати конфлікти, що виникають у їхніх командах, витримувати сварки з менеджерами та спілкуватися на своєму рівні». Згодом вони стають тими, хто отримав повноваження, поінформованим, обізнаними та готовими вдосконалювати систему, в якій вони працюють. "

Як висновок з цього питання можна виділити низку необхідних умов здійснення інноваційних процесів підприємства.

1. Підкріплювати зацікавленість одних і намагатися зацікавити чи подолати опір інших, але ніколи не зводити опір нововведенню до консерватизму чи зла наміру конкретних осіб – це об'єктивне умова.

2. Необхідне узгодження інтересів тих, хто залучений до інноваційного процесу.

3. До інноваційних процесів слід готувати персонал не як до конкретних нововведень, а виробляти у людей установку на нововведення як щось постійне та неминуче і, більше того, їх треба мотивувати.

4. Розглядати витрати на подолання опору змін як неминучу у ринкових відносин частину трансакційних витрат, яку можна оптимізувати, але неможливо усунути повністю.

Таким чином, щоб забезпечити підвищення конкурентного розвитку ТОВ “Завод – фірма “Ось” необхідно, зберігаючи систему підвищення технічних та технологічних показників. Це дозволяє створити креативні організації, забезпечити інноваційний розвиток, що є найважливішими складовими формування конкурентного розвитку.

Проаналізувавши продукцію ТОВ “Завод-фірма “Ось” та використовуючи результати проведених досліджень було визначено, що головну увагу в інноваційні діяльності при розробці нових видів виготовлюваних виробів необхідно приділяти функціональним, ергономічним та естетичним властивостям. Важливо прагнути оптимізувати показник ціна-якість, оскільки фактор вартості виробу також досить вагомий для споживача. Безумовно, не можна залишати без уваги їх екологічність. Для цього необхідно розробити концепцію нових товарів. Етапами розробки концепції нових товарів ТОВ “Завод-фірма “Ось” є: генерація ідеї на основі вивчення потреб споживачів, дослідження недоліків продукції, вивчення думок експертів з приводу можливості модернізації продукції.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення конкурентного розвитку підприємств одержано такі висновки.

1. В роботі представлено концептуальні засади забезпечення конкурентного розвитку підприємства, розкрито сутність конкурентного розвитку підприємств. Встановлено, що функціонування підприємств нерозривно пов'язано із забезпеченням розвитку суб'єктів господарювання і характеризується життєдіяльністю підприємства та реалізації ним операційних функцій. У процесі забезпечення функціонування підприємствам необхідно адаптуватися до кількісних та якісних змін.

Доведено, що розвиток підприємств здійснюється за рахунок змін способів господарювання, шляхом переходу підприємства з одного економічного стану в інший, завдяки досягненню якісних перетворень тощо. Визначено основні теорії розвитку підприємства, розглянуто класифікацію видів розвитку підприємств торгівлі та сучасні підходи до управління ним.

2. Визначено чинники забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств. Подано змістовну характеристику чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також визначено ситуаційні умови, які впливають на процес змін на підприємствах.

3. Розглянуто особливості забезпечення конкурентного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. В ході дослідження з'ясовано, що забезпечення конкурентного розвитку підприємства здійснюється за допомогою таких інструментів: формування матеріально-технічної бази, достатнього обсягу капіталу, кадрового потенціалу; організація операційних процесів; застосування новітніх технологій, логістичне обслуговування, обґрунтування стратегії розвитку, моніторинг відповідних ринків; модернізація, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності у перспективі.

4. Дослідження конкурентного розвитку здійснено на прикладі підприємства ТОВ “Завод-фірма “Ось”. Визначено, що метою діяльності підприємства є забезпечення потреби споживачів у високоякісних виробках. Продукція підприємства реалізується у фірмовому магазині та через посередників. Аналіз структури активу балансу підприємства свідчить про перевищення в активі частки оборотних активів над необоротними. Власний капітал ТОВ “Завод-фірма “Ось” більш, ніж на 50% перевищує поточні зобов’язання підприємства, що відповідає нормативам. Загалом, фінансовий стан підприємства ТОВ “Завод-фірма “Ось” характеризується як стійкий, підприємство рентабельне та успішно конкурує на ринку.

5. Аналізуючи внутрішній ринок нових причепів та напівпричепів, зазначимо, що обсяг реалізації нових причепів та напівпричепів ТОВ “Завод-фірма “Ось” в 2022 рр. склав приблизно 2,8 % загального виробництва в Україні. Визначено, що асортиментна група ТОВ “Завод-фірма “Ось” складається зі значної кількості видів продукції. Стан продукції підприємства є стабільним, але є мінуси, а саме невеликий асортимент та слабкий дизайн продукції відносно до конкурентів.

6. В процесі дослідження конкуренції на ринку автопричепів серед найбільших конкурентів ТОВ “Завод-фірма “Ось” виділено ПАТ «Верхньодніпровський авторемонтний завод», ПрАТ “Кременчуцький колісний завод”, ОП «6 Київський авторемонтний завод» ТОВ “Коріда” та ТОВ МЗ «Тонар» оскільки вони мають на значний вплив на діяльність фірми з виробництва усіх видів причепів. Оцінка діяльності по відношенню до конкурентів показала, що у підприємства ТОВ “Завод-фірма “Ось” дуже слабе просування продукції до споживача. Позиціонувати продукцію підприємства ТОВ “Завод-фірма “Ось” слід як недорогої, якісної і багатофункціональної. Основна відмінність від конкурентів, це безкоштовна доставка, більш вигідні умови гарантійного обслуговування.

7. Складена матриця SWOT-аналізу, на основі якого сформульовано перелік першочергових заходів, які повинен провести завод для

вдосконалювання системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ “Завод-фірма “Ось”.

8. Для аналізу рівня конкурентоспроможності, було визначено, що базовим зразком виступає причеп одноосьовий ПП-2,8 виготовлений на ТОВ “Завод-фірма “Ось”. Іншими зразками, що будуть досліджуватися, виступають причеп одноосьовий модель КРД-050100-20-01-40 виробництва ТОВ “Коріда-Тех”, яке знаходиться в м Кременчуг Полтавської області.

За підсумками розрахунків оцінки конкурентоспроможності причепів, можна зробити висновок про конкурентоспроможність представленої у роботі моделі причепу ПП-2,8 у порівнянні з КРД-050100-20-01-40 майже ідентичні. При цьому, більш вигідним є порівняння з аналогами причепу ПП-2,8 є показники споживання, які стосуються вартості причепу, його строку служби та вартості запчастин. Необхідно також зазначити, що в порівнянні з КРД-050100-20-01-40 причеп ПП-2,8 має більш високі порівняльні коефіцієнти рівня якості, ціни та сервісу, однак програє у показниках маркетингового сприяння збуту.

9. На основі проведеного аналізу конкурентного розвитку сформовано основні напрямки підвищення його рівня та забезпечення ефективності діяльності ТОВ “Завод – фірма “Ось”. Першочерговими заходами з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Завод-фірма “Ось” визначені: істотне зниження цін на поставки й послуги; скорочення строків виготовлення устаткування, що поставляється, і підвищення його технічного рівня; підтримка ініціативної участі в програмах реконструкції й модернізації устаткування; додаткове зниження загальної ціни устаткування, шефмонтажу й пуско-налагоджування; спільна робота із закордонними компаніями; розробка єдиного стратегічного маркетингового плану; збільшення фінансування НДДКР; розширення ринків малого й середнього устаткування; мінімізація кількості посередників; використання консолідованих виробничих потужностей, фінансових, технологічних ресурсів; удосконалення управління всіма чинниками інтенсифікації; вдосконалення інформаційного забезпечення; покращення технологій виробництва.

10. Надано рекомендації щодо забезпечення конкурентного розвитку ТОВ “Завод – фірма “Ось” на засадах інноваційності з використанням продуктивних інновацій, інновацій процесу та нетехнологічних інновацій. Проаналізувавши продукцію ТОВ “Завод-фірма “Ось” та використовуючи результати проведених досліджень було визначено, що головну увагу в розробці нових видів виготовлюваних виробів необхідно приділяти функціональним, ергономічним та естетичним властивостям. Важливо прагнути оптимізувати показник ціна-якість, оскільки фактор вартості виробу також досить вагомий для споживача. Безумовно, не можна залишати без уваги їх екологічність.

11. Надано рекомендації щодо оцінки підприємства до змін, підготовки персоналу до змін та подолання опору інноваціям. В ідеалі отримані результати стануть добре помітними — багато хто з персоналу зможуть їх легко розпізнати. Результати стають очевидними - немає жодних сумнівів, що прогрес досягнутий. Нарешті, вони чітко пов’язані зі змінами, що вносяться, і зрозуміло, що це покращення не є випадковим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В. Холод В. В., Балабанова І. В Стратегічний маркетинг: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Бакунов О. О., Сергєєва О. В. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: монографія Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 230 с
3. Безпарточний М. Г. Обґрунтування механізмів забезпечення ефективного розвитку торговельних підприємств України: монографія. Полтава: ПП «Видавництво Арта», 2015. 280 с
4. Берницька Д. І. Розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Матеріали ХІХ міжнародно практичної конференції Теорія і практика сучасної економіки Черкаси ЧДТУ 2018 с.22-25 URL: <https://chdtu.edu.ua/feu/keu/conferences/item/11254materialy-khikh-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi-teoriya-i-praktyka-suchasnoyi-ekonomiku-2018>.
5. Березін О. В., Мезенцева О. М. Компаративний аналіз до дослідження управління розвитком підприємств торгівлі. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 240-246.
6. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 41-42.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови/ Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: Перун, 2001. 1140 с.
8. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І.М. Копич, О.О. Нестуля [та ін.] ; за ред. В.В. Апопія, П.Ю. Балабана Львів : «Новий Світ - 2000», 2014.– 565
9. Власенко О.П. CRM-концепція як інструмент бізнес-маркетингу для підприємств АПК *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(37). С. 107–116.
10. Воронкова А.Е. . Калюжная Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008 512 с.

11. Гавенко М., Шарко В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2017. № 4(44). С. 788–793.
12. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 68-74
13. Грачов О.В. Управління розвитком гнучкості підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2006. 20 с.
14. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>
15. Жовновач Р. І. Концептуальні основи забезпечення життєздатності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ, 2016. Вип.30. С. 224–232.
16. Жовновач Р. І. Сервісне обслуговування як умова забезпечення конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ. 2015. Вип. 28. С. 206–215.
17. Кислий В. М., Лебідь В. М. Науково-методичні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення сталого розвитку. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 2. С. 53-65.
18. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопільський нац. екон. ун-т. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.
19. Ков'ях Т. В. Сучасні теорії розвитку підприємства та його видові прояви. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 1. С. 246-254.
20. Кокнаєва, М.О. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечення фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011.

- №6,Т.2. С. 314-318.
21. ТОВ “Завод-фірма “Ось» URL: <https://www.ua-region.com.ua/13749538>
 22. Корнієнко, Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023 (49). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
 23. Литвинов, О. І. Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. –
 24. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017 С.108-111 URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf>.
 25. Меліхов А.А. Сутність та необхідність конкурентного розвитку промислових підприємств/ А.А. Меліхов// Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2016. Вип. 14. С.138-146. URL:<http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/105677/100932>.
 26. Михальчишин Н.Л. Управління економічним розвитком на конкурентних засадах. *Причорноморські економічні студії*, 2016. Вип.9-2. С. 36-40.
 27. Мізюк Б. М., Тучковська І. І. Інформаційна база вибору та реалізації конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2013. Вип. 40. С. 77-82.
 28. Напівпричепа: що купували в Україні 2022 року. URL: https://auto.24tv.ua/napivprychepy_shcho_kupuvaly_v_ukraini_2022_roku_n43050
 29. .Ортинська В. В. Мельникович О. М. Маркетингові конкурентні переваги сучасних підприємств торгівлі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 9. С. 98-103.
 30. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету "ХПІ"*. Харків, 2012. № 13. С. 90-100.
 31. Полянська А. С. Синергія: приховані можливості конкурентного розвитку підприємств. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 вересня

- 2013 року. – Львів : АртДрук, 2013. С. 187–188. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28947/1/112_187_188.pdf
32. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. № 833 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF>.
33. Раєвнева, О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
34. Речун О. Ю. Стратегічна спрямованість розвитку роздрібної торговельної мережі. *Товарознавчий вісник*. 2014. Вип. 7. С. 173–184
35. Ринок напівпричепів: зміни та попит URL: <https://autoline.ua/blog/rinok-napivprichepiv-zmini-ta-popit/>
36. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7977> . DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.63)
37. Туряниця, В. В.. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2023 21(3(52), 264–278. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275809](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275809)
38. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник. К.: КОНДОР, 2006. 398 с., с.12
39. Beach R., Muhlemann A.P., Price D.H.R., Paterson A., Sharp J.A. Theory and methodology: a review of manufacturing flexibility. *European Journal of Operational Research*, 122 (1), 2000. С. 41–57.
40. Berezivskyi Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. *Accounting*. 2021. № 7 (4). P. 825-836.

РЕЄСТР КРАЩИХ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ 2022

Результат експертного аналізу

РОЗРІЗІ КВЕД 29.20 Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів
РЕГІОН - УКРАЇНА

№	Назва	Загальна оцінка	Рейтинг		
			1	2	3
...					
7	ТОВ "ВО "АВТО-ХОЛДІНГ"	22	7	8	7
8	ТОВ "АГРОМОТОРСЕРВІС"	23	8	7	8
9	ПП "ПРАГМАТЕК"	28	9	10	9
10	ТОВ "ВЕСТТ АС"	34	11	12	11
11	ТОВ "СП АНАТОЛЬ"	38	10	18	10
12	ТОВ "КАПРО ОЙЛ"	39	12	4	23
13	ТОВ "ТМБЗ"	42	14	15	13
14	УВП УТОС	48	13	23	12
15	ТОВ "ЗСК"	48	16	17	15
16	ТОВ "ЛСК ГРУП"	51	19	11	21
17	ТОВ "КОРІДА-ТЕХ"	52	20	13	19
18	ТОВ "АВТО-СТЕН"	53	17	20	16
19	ТОВ "АВЕРС ЛТД"	56	15	27	14
20	ТОВ "АВТОТОРГ"	58	22	16	20
21	ТОВ "ЗАВОД-ФІРМА "ОСЬ"	65	18	30	17
22	ТОВ "НІЖИН МЕХАНІЗАЦІЯ"	65	21	26	18
23	ПРАТ "ТРАНСМАШ"	70	23	25	22
24	ТОВ "АЙМАКС-ГРУП"	70	24	22	24
25	ТОВ "УМС-БОТ"	75	31	14	30
26	ПП "ЛЮБИНСЬКИЙ І К"	76	26	24	26
27	ТОВ "НВК "ТОПАЗ-М"	79	29	19	31
28	ТОВ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗЕРНОВОЗ"	80	30	21	29
29	ТОВ "БІЛОЦЕРКІВ-КУЗОВ"	81	25	31	25
30	ТОВ "КУПАВА-УКРТОРГ"	83	27	28	28
31	ТОВ "СД ІНДАСТРІ"	84	28	29	27
32	ТОВ "БЄЛАЗ"	101	34	33	34
33	ТОВ "НУФ "ДУАЦ"	103	32	39	32
34	ТОВ "ПРОМАСТЕР-КИЇВ"	104	33	38	33
35	ПП "КОМПАНІЯ АФП"	106	35	36	35
...					

*Експертний аналіз та аналітика проводилися серед всіх діючих підприємств на території України

**Фінансова звітність ТОВ “Завод-фірма “Ось” (звітність малого підприємства)
за 2022р**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010	15 279.00	15 267.60
первісна вартість	1011	19 277.80	19 277.80
знос	1012	3 998.80	4 010.20
Усього за розділом I	1095	15 279.00	15 267.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 201.20	3 649.90
у тому числі готова продукція	1103	1 388.80	1 538.10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11.30	19.50
Усього за розділом II	1195	3 212.50	3 669.40
Баланс	1300	18 491.50	18 937.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12.00	12.00
Додатковий капітал	1410	8 684.60	8 684.60
Резервний капітал	1415	6 448.00	6 448.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11.00	-8.90
Усього за розділом I	1495	15 133.60	15 135.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	856.00	1 036.00
товари, роботи, послуги	1615	20.30	11.40
розрахунками з бюджетом	1620	1 506.90	1 692.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	5.10	
розрахунками зі страхування	1625	940.60	1 044.40
розрахунками з оплати праці	1630	34.10	17.40
Усього за розділом III	1695	2 501.90	2 765.30
Баланс	1900	18 491.50	18 937.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	410.30	825.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	909.10	1 055.20
Інші операційні доходи	2120	316.70	128.60
Інші доходи	2240	180.00	99.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	907.00	1 053.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	909.10	1 055.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-2.10	-1.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2.10	-1.80

**Фінансова звітність ТОВ “Завод-фірма “Ось” (звітність малого підприємства)
за 2021р**

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	15 290.60	15 279.00
первісна вартість	1011	19 277.80	19 277.80
знос	1012	3 987.20	3 998.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	15 290.60	15 279.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 545.60	3 201.20
у тому числі готова продукція	1103	904.00	1 388.80
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	247.40	11.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2 793.00	3 212.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	18 083.60	18 491.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12.00	12.00
Додатковий капітал	1410	8 684.60	8 684.60
Резервний капітал	1415	6 448.00	6 448.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-12.80	-11.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	15 131.80	15 133.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	756.80	856.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	38.80	20.30
розрахунками з бюджетом	1620	1 251.00	1 506.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	871.10	940.60
розрахунками з оплати праці	1630	34.10	34.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	2 195.00	2 501.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	18 083.60	18 491.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	825.60	342.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 055.20	748.90
Інші операційні доходи	2120	128.60	224.40
Інші операційні витрати	2180	0.00	0.00
Інші доходи	2240	99.20	180.80
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 053.40	747.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 055.20	748.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1.80	-1.40
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1.80	-1.40

Таблиця В.6

Оцінка умов оплати

Характеристика показника	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Передоплата	+									
2. Оплата з відстрочкою		+								
3. Оплата з відстрочкою на 5 днів			+							
4. Оплата з відстрочкою на 10 днів				+						
5. Оплата з відстрочкою на 15 днів					+					
6. Оплата з відстрочкою на 20 днів						+				
7. Оплата з відстрочкою на 25 днів							+			
8. Оплата з відстрочкою на 30 днів								+		
9. Оплата в кредит									+	
10. Наявність лізингових операцій										+

Таблиця В.7

Оцінка надійності постачання (точність дотримання терміну доставки)

Характеристика показника	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ± 30 (днів)	+									
2. ± 25 (днів)		+								
3. ± 20 (днів)			+							
4. ± 17 (днів)				+						
5. ± 15 (днів)					+					
6. ± 12 (днів)						+				
7. ± 10 (днів)							+			
8. ± 7 (днів)								+		
9. ± 5 (днів)									+	
10. 0 (днів)										+

Таблиця В.8

Оцінка надійності постачання (точність дотримання терміну доставки)

Характеристика показника	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Наявність сертифіката якості на відповідність міжнародним стандартам серії ISO-9001	+									
2. Наявність сертифіката якості на відповідність міжнародним стандартам серії ISO-9002		+								
3. Наявність сертифіката якості на відповідність міжнародним стандартам серії ISO-9003			+							

