РОБОТА

УЧАСНИКА ІІ ТУРУ

ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ РОБІТ

ШИФР РОБОТИ: «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ»

ТЕМА НАУКОВОЇ РОБОТИ

«КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

2020

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА…….5
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОВ ТД «УКРНАСОССЕРВИС»……...11
2.1 Техніко-економічні показники
діяльності підприємства……11
2.2 Оцінювання ефективності конкурентної
стратегії ТОВ ТД «Укрнасоссервис»……..16
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОВ ТД «УКРНАСОССЕРВИС»……..21
ВИСНОВКИ……26
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……27
ДОДАТКИ……...31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Становлення та формування конкурентного середовища в українській економіці сьогодні нерозривно пов’язано із розвитком ринкових відносин. Високий динамізм змін ринкових параметрів, форм прояву конкуренції обумовили необхідність постановки та вирішення завдання розробки та реалізації нових підходів до формування конкурентної стратегії та управління конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах.

У сучасних умовах вдалий вибір конкурентної стратегії є запорукою успіху підприємства на конкурентному ринку. Якісно розроблена конкурентна стратегія забезпечує підвищення ефективності діяльності суб’єкта господарювання та дозволяє за конкретними індикаторами оцінити конкурентну позицію підприємства у ринкових умовах. Дотримання власної конкурентної стратегії підприємством дає можливість завоювати кращу позицію на ринку та максимізувати вигоди від конкурентної переваги.

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується низкою невирішених проблем, серед яких найбільш важливою для більшості вітчизняних підприємств є проблема досягнення й збереження сталих конкурентних позицій. Кожен суб’єкт господарювання прагне зайняти вигідне становище на ринку, забезпечити власне функціонування та соціально-економічний розвиток країни. У нинішніх умовах для підприємства є недостатнім уміння закріпитись на ринку та розширити свій вплив на нові ніші без втрати існуючих ринкових позицій, слід реалізовувати інноваційну продукцію орієнтовану на споживача, щоб забезпечити розвиток та збереження власних довгострокових конкурентних переваг.

Обрана тема є актуальною, перш за все, тому, що у сучасних ринкових умовах підприємствам з метою забезпечення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу та якісного задоволення вимог споживачів слід проводити глибокий аналіз ринкових процесів. Ринкове конкурентне

середовище стимулює виробників мінімізувати витрати на випуск товарів (оптимально використовувати наявний у суб'єкта господарювання ресурсний потенціал) та обумовлює випуск тільки тих товарів, які необхідні суспільству та користуються попитом.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні положення до визначення та забезпечення ефективності конкурентної стратегії підприємства.

Метою наукової роботи є формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства ТОВ ТД «Укрнасоссервис».

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

– визначення поняття конкурентної стратегії підприємства та її види;

– аналіз складових конкурентної стратегії підприємства;

– обгрунтування основних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства;

– аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства;

– оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства;

– формування ефективної конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Державного комітету статистики України, монографії, періодичні видання, матеріали первинного обліку та статистичної звітності машинобудівних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у прикладних аспектах формування ефективної конкурентної позиції промислового підприємства на перспективу.

Структура і обсяг роботи. Наукова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки розвиток підприємства може провадитись у такому напрямі, який забезпечить йому одержання прибутку, стійку фінансову позицію, а також конкурентоспроможність на достатньо тривалий термін. Це багато в чому залежить від вибору стратегічних альтернатив конкурентної стратегії. Класифікація будь яких процесів або явищ не статична система, яка постійно доповнюється новими ознаками. Нові цілі, урахування нових відмінностей між системами потребують нових класифікацій. В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Різні автори розглядають конкурентні стратегії з різних аспектів: управлінського (М.Портер, Ф.Котлер, Е.Райс, Дж.Траут, А.Літл, Г.Азоєв), біологічного (А.Юданов, Л.Раменський, Х.Фрізевінкель, Дж.Грайм) та еволюційного (Й.Шумпетер) [1,33-35].

Незважаючи на різні критерії класифікації конкурентних стратегій, наведені вище лінії поведінки не виключають одна одну, а можуть поєднуватись і доповнюватись. Варто зазначити, що майже всі науковці визнають і підтримують базові конкурентні стратегії, запропоновані М.Портером [33]: лідерство за витратами, диференціація, фокусування.

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) підприємства, які сприятимуть досягненню ним своїх цілей (Додаток А). Тобто, якщо корпоративна стратегія показує: що робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує: як треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, а, значить, і успіху у кожній СОБ.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії універсального

характеру [33], які можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

– лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).

– диференціація (товару і ринку).

– фокусування.

Високий рівень конкурентоспроможності є стратегічним завданням діяльності підприємства, для досягнення чого необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок його системи управління. Проте управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності не має розглядатися як діяльність підприємства спрямована на досягнення кінцевих цілей, а є невід'ємною складовою «дерева цілей» загального управління і визначає специфіку розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності. Отже, основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності є розроблення та реалізація стратегії конкурентоспроможності. Поняття «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво ведення війни) означає, зокрема, «визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподіл необхідних ресурсів», «комплекс правил прийняття рішень, якими керується у діяльності господарюючий суб'єкт», «створення вигідної і унікальної пропозиції, яка передбачає комплекс певних видів діяльності», «методику досягнення головної мети»; «уміння планувати, керувати» тощо.

Стратегії підприємств класифікують за різними ознаками, основними серед яких є: рівень управління (рівень прийняття рішень), стадія життєвого циклу підприємства, концепція досягнення конкурентних переваг, галузева позиція підприємства, ступінь агресивності поведінки підприємства в конкурентній боротьбі.

Найпоширенішим є поділ стратегій за рівнем управління на підприємстві. У більшості літературних джерел констатують, що стратегії доцільно розробляти для трьох основних рівнів стратегічного управління: корпоративного (загальнофірмового) рівня (на якому формується

корпоративна стратегія); рівня стратегічно-господарських підрозділів (формується бізнес-стратегія); функціонального рівня (формуються функціональні стратегії).

Стратегії вищих рівнів – корпоративну та бізнес-стратегію – ще називають загальними, на відміну від функціональних стратегій, що формуються на нижчих рівнях.

Стратегії різних рівнів мають формуватися системно й динамічно, складати єдину систему, адже корпоративна стратегія – це результат функціональних, її можна реалізувати тільки при інтеграції функціональних сфер, тобто вона є і об'єднувальним механізмом, і кінцевим результатом планування. Разом із тим, відносна важливість різних функціональних сфер різна у різних підприємств і залежить від сформованих стратегій вищих рівнів, тобто тут спостерігається зворотний зв'язок [1].

Конкурентну стратегію чи стратегію конкурентоспроможності відносять до загальних, хоча для її реалізації необхідно розробляти й відповідні функціональні стратегії.

Будь-яка загальна стратегія заснована на обраних загальних конкурентних стратегіях, такі як: лідирування в зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком. Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [2].

Під конкурентною стратегією суб'єкта підприємницької діяльності розуміється свідомий вибір напряму діяльності та способів його досягнення з метою надання споживачеві унікального сполучення споживчої вартості товарів і послуг, які виробляються підприємством.

Стійка конкурентна перевага – це тривала вигода застосування певної стратегії, яка створює унікальну споживчу вартість та заснована на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів і спроможностей, які не можуть бути скопійовані конкурентами.

Вона дає змогу бізнесу підтримувати й посилювати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати власну конкурентоспроможність протягом тривалого часу.

Таблиця 1.1

Стратегії конкуренції на товарному ринку

Фактори конкуренції	Тип стратегії			
	Віолентна («силова»)	Патієнтна (нішова)	Комутантна (пристосувальна)	Експлерентна (піонерська)
Сутність стратегії	Домінування на великому ринку	Домінування у вузькому сегменті ринку	Задоволення нестандартного попиту на локальному ринку	Прищеплювання попиту на принципові нові товари
Масштаб компанії	Великі	Великі, середні, дрібні	Дрібні	Середні Дрібні
Фундаментальні особливості компанії	Відносно малі витрати виробництва, широкомасштабні НДР, розвинута збутова мережа, великі рекламні кампанії	Вузька спеціалізація, певне коло споживачів, нестандартна продукція	Локальний масштаб бізнесу, проста продукція, неспеціалізоване виробництво, конкретний клієнт	Пошук перетворювальних рішень, підвищений ризик, впровадження радикальних нововведень
Характеристика товару й попиту	Порівняно дешевий товар, середня якість, масовий попит	Унікальний товар, висока якість, обмежений попит, висока ціна	Висока гнучкість виробництва, невеликі обсяги виробництва, локальний попит	Безперервне відновлення товару, розрахунок на прищеплювання потреб і зростання попиту
Фактори конкурентної боротьби	Висока продуктивність	Пристосованість до особливого ринку	Гнучкість реакції, численність продавців	Лідерство в нововведеннях

Одним з найважливіших етапів формування конкурентної стратегії суб’єкта підприємницької діяльності є розроблення системи критеріїв

оцінювання як процесу реалізації стратегії, так і наслідків її реалізації. Низка робіт науковців – І.Ансоффа, Г.Мінцберга, А.Томпсона, А.Стрікленда, Ю.Іванова [3,18,19,29,40] та ін., присвячена проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності.

Перейдемо до узагальнення чинників та умов, врахування яких у процесі розроблення та реалізації конкурентної стратегії є необхідним. Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, слід враховувати такі чинники:

– переваги та недоліки існуючої конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності, хоча при цьому можливі такі складності: недоступність інформації для оцінювання конкурентної стратегії, несвоєчасність її отримання; наявність розбіжностей щодо критеріїв оцінювання стратегії; імовірність виникнення опору дуже ретельній оцінці стратегії;

– сила впливу п'яти сил конкуренції, масштаби діяльності конкурентів; структура конкурентного середовища (відсутність явних лідерів; домінування окремих компаній; монопольний тиск на ринок);

– розміри та сфера діяльності підприємства (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна активність);

– динамічні характеристики ринкового середовища (новий швидкозростаючий ринок, ринок у період уповільнення зростання, ринок у період застою) з метою адаптації конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності до особливостей різних етапів життєвого циклу [19].

– ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться на етапі зрілості; конкуренція в галузях, які перебувають у стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на світовому ринку);

– конкурентний статус суб’єкта підприємницької діяльності, ступінь його домінування на ринку, що передбачає виділення чотирьох конкурентних позицій для аутсайдера ринку; суб’єктів господарювання, які мають слабку й сильну конкурентні позиції; лідера ринку;

– специфіку цілей і наявність ресурсів, що дає можливість виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які відіграють підприємства на цільовому ринку: ринкового лідера, претендента на лідерство, послідовника й підприємства, що обслуговують ринкову нішу [40].

За час свого існування підприємство – суб’єкт підприємницької діяльності проходить чотири стадії своєї ринкової орієнтації: товарна орієнтація, за якої звертається мало уваги на конкурентів та споживачів; орієнтація на споживачів та акцентування уваги на конкурентах; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок загалом, яка передбачає приділення уваги як споживачам, так і конкурентам [40].

У наш час при розробленні конкурентних стратегій суб’єкти підприємницької діяльності повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому ретельно аналізуючи діяльність споживачів та конкурентів.

Незважаючи на власну конкурентну позицію, суб’єкти підприємницької діяльності мають:

– здійснювати якісний моніторинг діяльності власних конкурентів, обираючи більш ефективну конкурентну стратегію та постійно коригуючи її у контексті високого динамізму конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОВ ТД «УКРНАСОССЕРВИС»

2.1 Техніко-економічні показники діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Укрнасоссервис» працює на ринку насосного обладнання і є провідним виробником відцентрових консольних насосів типу К і КМ, насосів двохстороннього входу Д, 1Д, і вихрових насосів типу ВК і ВКС, призначених для перекачування в стаціонарних умовах чистої води, а також насоси для стічно-масних середовищ типу СМ, 2СМ СД і СДВ. Підприємство освоїло випуск відцентрових вентиляторів ВЦ4-75, ВЦ14-46, дахових вентиляторів ВКР, пилових ВРП, осьових ВО 06-300 і димососів.

Дане обладнання має широке застосування практично у всіх галузях господарства. Серед споживачів даної продукції – гірничо-металургійні, хімічні, машинобудівні сільськогосподарські підприємства, залізниці, водоканали, ТЕЦ та інші. Крім власне самого обладнання «Укрнасоссервис» займається виготовленням і постачанням будь-яких запасних частин і комплектуючих виробів для своїх насосів. При цьому асортимент пристроїв, виробнича лінійка і модельний ряд постійно розширюються.

На підприємстві налагоджено повний і замкнутий технологічний цикл створення готової продукції, що включає в себе ливарне, ковальсько-пресове, металообробне, а також складальне виробництва.

Проведемо аналіз обсягів товарної та реалізованої продукції, дані наведені у таблиці 2.1. Обсяг товарної та реалізованої продукції не змінився в зв’язку з тим, що підприємство реалізовує всю виготовлену продукцію, в цілому це є позитивним показником.

Характеристику персоналу підприємства розпочнемо з аналізу

чисельності працівників, що наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки обсягів товарної та реалізованої продукції

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				2017	2018	2017	2018
Обсяг товарної продукції, тис.грн	16958	16206	18814	-752	2608	-4,43	16,09
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	16958	16206	18814	-752	2608	-4,43	16,09

Таблиця 2.2

Аналіз чисельності працівників на ТОВ ТД «Укрнасоссервис»

Показники	2017	2018	2019	Абс.відх.,+/-		Відн.відх., %	
				2017	2019	2017	2019
Загальна кількість працюючих, чол.	126	129	142	3	13	2,38	10,07
У т.ч. за категоріями:							
а) робітники	90	93	103	3	10	3,33	10,75
б) спеціалісти	14	14	15	0	1	0	7,14
в) службовці	12	12	14	0	2	0	16,66
г) керівники	9	9	10	0	1	0	11,11

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що на підприємстві переважає категорія «робітники» (на 2019 рік – 103 чоловіка), яка постійно зростає: у 2017 році робітників збільшилося на 3,33%, у 2018 році на 10,75%. Найменшу ж кількість становить категорія «керівники» (на 2018 рік – 10 чоловік), збільшення відбулося лише у 2018 році на 1 чоловіка (11,11%).

Продуктивність праці на підприємстві має перемінну тенденцію (табл.2.3). У 2017 році прослідковується зменшення, це може бути спричинено зростанням чисельності працюючих на підприємстві, що відбувалося значно більшими темпами, ніж збільшення обсягів виробленої продукції у вартісному вираженні. У 2018 році відбулось покращення, яке зумовлено підвищенням заробітної плати, поліпшенням умов праці.

Проведемо аналіз основних фондів підприємства та визначимо ефективність їх використання (табл.2.3). Проаналізувавши дані таблиці 2.4, середня вартість основних фондів даного підприємства збільшилась,

внаслідок введення в експлуатацію нових машин, обладнання, нових інструментів праці, транспортних засобів, різного господарського інвентарю, нових передавальних пристроїв, нових станцій, корпусів цехів, адміністративно-господарських побудов та ін. Так базисний темп росту фондовіддачі зменшився на – 22,606%, це спричинено збільшенням середньої вартості основних фондів. Фондомісткість та фондоозброєність мають позитивну динаміку протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.3

Показник продуктивності праці персоналу ТОВ ТД «Укрнасоссервис» в динаміці

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Індекс зростання		Темп приросту, %	
				2018	2019	2018	2019
Продуктивність праці, тис. грн.	188,42	174,25	182,66	0,924	1,048	-7,52	4,82

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ ТД «Укрнасоссервис»

Показники	2017	2018	2019	Темп росту по відношенню до попереднього року, %		Базисний темп росту, %
				2018	2019	2019/2017
Середня вартість осн. фондів, тис.грн	3758	4200	5387,5	11,76	28,27	43,36
Фондовіддача, грн.	4,512	3,858	3,492	-14,49	-9,486	-22,606
Фондомісткість, грн.	0,221	0,259	0,286	17,194	10,424	29,411
Фондоозброєність, тис.грн.	41,755	45,16	52,305	8,157	15,818	25,266

Собівартість є комплексною характеристикою рівня використання всіх видів ресурсів підприємства та одним з важливіших показників ефективності виробництва. Аналіз витрат за елементами подано в таблиці 2.5.

Результати аналізу структури витрат підприємства свідчать, що досліджуване підприємство є матеріаломістким, адже 56,23% загальної суми витрат на виробництво продукції складають матеріальні витрати. Особливих значних змін у структурі витрат не сталося.

В цілому за результатами аналізу слід зазначити, що основними шляхами зниження питомих витрат на виробництво та собівартості продукції є нарощування обсягів виробництва з метою досягнення ефекту економії на масштабах виробництва що дозволить вплинути на матеріальну складову виробничих витрат підприємства.

Таблиці 2.5

Аналіз структури операційних витрат підприємства ТОВ ТД «Укрнасоссервис»за 2017-2019 рр.

Елементи операційних витрат	2016		2017		2018		Відх. пунктів структури, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018	2019
Матеріальні витрати	8715	55,333	8489	53,475	10586	56,239	-1,858	2,764
Витрати на оплату праці	3286	20,863	3387	21,335	3770	20,028	0,472	-1,307
Відрахування на соціальні заходи	750	4,761	785	4,945	795	4,224	0,184	-0,721
Амортизація	567	3,6	509	3,206	518	2,752	-0,394	-0,454
Інші операційні витрати	2432	15,441	2705	17,039	3154	16,757	1,598	-0,282
Разом	15750	100	15875	100	18823	100	0	0

Обігові кошти підприємства – це елемент виробничих фондів підприємства, які беруть участь в одному циклі виробництва, змінюючи натурально-речову форму, повністю переносять свою вартість на вартість виробленої продукції, і відновлюються після кожного циклу виробництва, як у натуральній формі, так і вартісній.

Динаміка та структура обігових коштів наведені у таблиці 2.6. Аналіз динаміки і структури обігових коштів ТОВ ТД «Укрнасоссервис» показав, що з кожним роком відбувається збільшення коштів на кінець періоду (з 5116 тис. грн. до 6769 тис. грн., та до 7836 тис.грн), що можна розцінювати як позитивне явище. Причиною цього є збільшення оборотних активів. Якщо у 2017 році сума становила 3262 тис. грн., то у 2018 році – 4570 тис., грн. Зменшення основних засобів у 2019 році на 7,16 % може свідчити про зменшення виробничих можливостей підприємства. Зростання вартості запасів, яка складає 1802 тис. грн. у 2017 році, 2006 тис.грн., у 2018 році та 2435 тис. грн. у 2019 році, вказує на нагромадження виробничих запасів, для

подальшого розширення виробництва (Додаток Б).

Аналіз показників ефективності використання обігових коштів ТОВ ТД «Укрнасоссервис» проведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ефективності використання обігових коштів ТОВ ТД «Укрнасоссервис»

Показники	2017	2018	201	Абс. відхил.	
				2018	2019
1.Коефіцієнт оборотність активів	3,31	2,39	2,401	-0,92	0,011
2.Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,19	4,022	4,11	-1,168	0,088
3.Період одного обороту обігових коштів в днях	70,21	90,74	88,66	20,53	-2,08
4.Коефіцієнт оборотності запасів	9,24	7,91	7,65	-1,33	-0,26
5.Період одного обороту запасів в днях	49,12	57,55	58,51	8,43	0,96
6.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	25,16	15,68	21,57	-9,48	5,89
7.Коефіцієнт оборотності готової продукції	0	0	0	0	0
8.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,405	3,07	3,03	-0,335	-0,04
9.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	123,78	10,82	11,42	-112,96	0,6
10.Коефіцієнт завантаженості активів	0,301	0,41	0,41	0,109	0
11.Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,29	0,32	0,32	0,03	0

Проаналізувавши таблицю 2.7 у 2019 році прослідковується позитивна тенденція збільшення коефіцієнтів ділової активності, таких як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Незначне зменшення в 2017 році відбулося з такими коефіцієнтами як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, проте на 2018 рік підприємству вдалося збільшити ці коефіцієнти.

Обігові кошти сформовані переважно за рахунок власних джерел підприємства, що забезпечує йому високий рівень фінансової стійкості. Позитивним моментом є значне скорочення рівня кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги підприємства та іншої

кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду. Але занепокоєння викликає те, що у структурі оборотних активів дебіторська заборгованість займає найбільше місце.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ ТД «Укрнасоссервис» дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у стадії розвитку, нарощує свій майновий потенціал, обсяги виробництва та реалізації, необхідні для забезпечення прибуткової діяльності.

2.2 Оцінювання ефективності конкурентної стратегії ТОВ ТД «Укрнасоссервис»

Основними конкурентами даного підприємства є: Кіровоградський насосний завод АТ «Цукрогідромаш», АТ «Сумський завод енергомаш» та АТ «Завод Південгідромаш».

Для аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства, в першу чергу потрібно розглянути основні показники його діяльності, які впливають на конкурентоспроможність (Додаток В).

Розрахуємо виділені показники для ТОВ ТД «Укрнасоссервис» та його конкурентів. Отримані значення, які представлені (Додаток Г) і будуть слугувати вихідними даними для оцінки складових конкурентоспроможності підприємства.

На другому етапі проведемо нормування показників, враховуючи, що вони мають різну розмірність. Однак спершу визначимо індекси даних показників, поділивши показники конкурентоспроможності (Xij) на показники з найкращими результатами. Для цього використаємо формулу 2.1 або 2.2.

- для показників стимуляторів

$$k = \frac{X_{ij}}{X_{ij\,max}} \quad (2.1)$$

– для показників дестимуляторів

$$k = \frac{X_{ij\,min}}{X_{ij}} \quad (2.2)$$

k – індекс j-го показника і-го підприємства;

X_{ij} – фактичне значення j-го показника і-го підприємства;

$X_{ij\,max}$ ($X_{ij\,min}$) – максимальне (мінімальне) значення j-го показника.

Стимулятори – це показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об'єкта дослідження, а дестимулятори навпаки спричиняють погіршення оцінки роботи.

Значення з найкращим результатом показника дорівнює 1. Чим гірший результат показника по відношенню до показника-еталона, тим нижчий індекс даного показника.

Аналіз індексів показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ ТД «Укрнасоссервис» та його конкурентів з урахуванням стимуляторів та дестимуляторів наведений (Додаток Д).

Отже, визначивши індекси основних показників окремих сфер діяльності підприємства маємо змогу розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств.

Інтегральний показник конкурентоспроможності показує ступінь привабливості його для покупців. Економічна сутність даного показника доводить, що вивчати конкурентоспроможність товару потрібно безперервно, цілеспрямовано і комплексно, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів. Для визначення індикатора на основі отриманих нормованих показників знаходять середнє арифметичне, середнє геометричне або середньозважене значення.

Різні вчені для оцінки конкурентоспроможності підприємства рекомендують обирати систему індикаторів ефективності операційної діяльності суб'єкта господарювання, фінансового стану підприємства, ефективності збутової діяльності, організації праці та персоналу підприємства.

Ми застосуємо метод групування часткових показників, суть якого полягає у «згортанні» їх в інтегральний показник.

Щоб розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, доцільно скористатись формулою для розрахунку середньої геометричної зваженої:

$$К = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \dots k_n} \qquad (2.3)$$

К – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

$(k_1 \times k_2 \dots k_n)$ – сума індексів основних показників даного підприємства;

n – кількість індексів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ ТД «Укрнасоссервис»:

$$К_{2016} = \sqrt[19]{1 \times 0{,}95 \times 0{,}23 \times 1 \times 0{,}91 \times 1 \times 0{,}07 \times 0{,}23 \times 0{,}12 \times 0{,}89 \times 0{,}26 \times 1 \times 1 \times \times 1 \times 0{,}58 \times 1 \times 1 \times 1 \times 0{,}97 = 0{,}594}$$

$$К_{2017} = \sqrt[19]{0{,}85 \times 0{,}8 \times 0{,}6 \times 0{,}58 \times 0{,}75 \times 0{,}78 \times 0{,}06 \times 0{,}31 \times 0{,}12 \times 0{,}69 \times 1 \times 1 \times \times 1 \times 0{,}98 \times 0{,}49 \times 0{,}17 \times 1 \times 1 \times 0{,}92 = 0{,}559}$$

$$К_{2018} = \sqrt[19]{0{,}57 \times 0{,}59 \times 0{,}57 \times 0{,}77 \times 0{,}62 \times 0{,}12 \times 0{,}040 \times ,55 \times 0{,}08 \times 0{,}53 \times 1 \times 1 \times \times 1 \times 0{,}71 \times 0{,}23 \times 0{,}22 \times 1 \times 0{,}22 \times 0{,}86 = 0{,}42}$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності для АТ

«Цукрогідромаш»:

$$К_{2016} = \sqrt[19]{1 \times 0{,}95 \times 1 \times 0{,}76 \times 1 \times 0{,}16 \times 0{,}37 \times 0{,}05 \times 1 \times 1 \times 1 \times 0{,}08 \times 0{,}06 \times \times 0{,}17 \times 0{,}11 \times 0{,}07 \times 0{,}03 \times 0{,}0001 \times 1 = 0{,}197}$$

$$К_{2017} = \sqrt[19]{1 \times 0{,}99 \times 0{,}56 \times 0{,}51 \times 1 \times 0{,}11 \times 0{,}42 \times 0{,}25 \times 1 \times 1 \times 0{,}26 \times 0{,}43 \times \times 0{,}75 \times 0{,}18 \times 0{,}12 \times 0{,}18 \times 0{,}02 \times 0{,}008 \times 1 = 0{,}306}$$

$$К_{2018} = \sqrt[19]{1 \times 1 \times 0{,}56 \times 0{,}77 \times 1 \times 0{,}01 \times 0{,}25 \times 1 \times 1 \times 1 \times 0{,}08 \times 0{,}43 \times 0{,}64 \times \times 0{,}14 \times 0{,}05 \times 0{,}19 \times 0{,}007 \times 0{,}006 \times 1 = 0{,}237}$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності АТ «Сумський завод енергомаш»:

$$К_{2016} = \sqrt[19]{1 \times 1 \times 0{,}41 \times 0{,}73 \times 0{,}86 \times 0{,}55 \times 011 \times 1 \times 0{,}05 \times 0{,}83 \times 0{,}25 \times 0{,}08 \times \times 0{,}05 \times 0{,}63 \times 1 \times 0{,}17 \times 0{,}04 \times 0{,}002 \times 0{,}96 = 0{,}255}$$

$$К_{2017} = \sqrt[19]{1 \times 1 \times 1 \times 0{,}48 \times 0{,}79 \times 1 \times 0{,}006 \times 1 \times 0{,}06 \times 0{,}74 \times 0{,}01 \times 0{,}48 \times 0{,}53 \times \times 1 \times 1 \times 1 \times 0{,}99 \times 0{,}65 \times 0{,}93 = 0{,}438}$$

$$К_{2018} = \sqrt[19]{1 \times 0{,}96 \times 1 \times 0{,}6 \times 0{,}83 \times 1 \times 0{,}005 \times 0{,}81 \times 0{,}05 \times 0{,}78 \times 0{,}26 \times 0{,}82 \times \times 0{,}37 \times 1 \times 1 \times 1 \times 0{,}7 \times 1 \times 0{,}93 = 0{,}519}$$

Проведемо розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності для АТ «Завод Південгідромаш»:

$$К_{2016} = \sqrt[19]{0{,}21 \times 0{,}21 \times 0{,}12 \times 0{,}31 \times 0{,}35 \times 0{,}04 \times 1 \times 0{,}15 \times 0{,}0003 \times 0{,}65 \times 0{,}01 \times \times 0{,}79 \times 0{,}02 \times 0{,}006 \times 0{,}09 \times 0{,}004 \times 0{,}007 \times 0{,}00001 \times 0{,}36 = 0{,}117}$$

$$К_{2017} = \sqrt[19]{0{,}16 \times 0{,}17 \times 0{,}3 \times 1 \times 0{,}31 \times 0{,}04 \times 1 \times 0{,}28 \times 0{,}0003 \times 0{,}52 \times 0{,}16 \times \times 0{,}97 \times 0{,}15 \times 0{,}008 \times 0{,}79 \times 0{,}01 \times 0{,}009 \times 0{,}0005 \times 0{,}41 = 0{,}119}$$

$$К_{2018} = \sqrt[19]{0{,}09 \times 0{,}11 \times 0{,}2 \times 1 \times 0{,}29 \times 0{,}004 \times 1 \times 0{,}006 \times 0{,}0002 \times 0{,}49 \times 0{,}03 \times \times 0{,}89 \times 0{,}15 \times 0{,}005 \times 0{,}01 \times 0{,}009 \times 0{,}06 \times 0{,}0002 \times 0{,}7 = 0{,}089}$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства визначимо за шкалою наведеною в таблиці 2.8 та представимо його в таблиці 2.9.

З таблиці бачимо, що ТОВ ТД «Укрнасоссервис» знаходиться в перспективному становищі, а АТ «Завод Південгідромаш» в найгіршому – неперспективному. Для візуалізації отриманих даних побудуємо графіки інтегральних показників конкурентоспроможності ТОВ ТД «Укрнасоссервис» та його конкурентів.

Таблиця 2.8

Шкала оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Значення показника	Прогнозна оцінка
0 – 0,19	Неперспективно
0,20 – 0,39	Малоперспективно
0,40 – 0,59	Перспективно
0,60 – 1	Дуже перспективно

Таблиця 2.9

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ ТД «Укрнасоссервис» та його конкурентів

Назва підприємства	2017	2018	2019
ТОВ ТД «Укрнасоссервис»	0,594	0,559	0,420
АТ «Цукрогідромаш»	0,197	0,306	0,237
АТ «Сумський завод енергомаш»	0,255	0,438	0,519
АТ «Завод Південгідромаш»	0,117	0,119	0,089

Рейтинг – це оцінка позиції аналізованого об'єкта за шкалою показників.

Методика рейтингової оцінки полягає у порівнянні системи показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ ТД «УКРНАСОССЕРВИС»

Найважливіша проблема будь-якого підприємства, яке функціонує в сучасних ринкових умовах – це проблема його виживання та забезпечення постійного стратегічного розвитку. Розв'язання цієї потреби передбачає створення та реалізацію конкурентних переваг, що більшою мірою можуть бути досягнуті при грамотної розробці та впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Розробка конкурентної стратегії передбачає знаходження чітких відповідей щодо того, як господарюючий суб'єкт вестиме конкуренцію, які цілі він має визначити та якими мають бути засоби і дії для досягнення зазначених цілей. Тому формування конкурентної стратегії підприємства машинобудівної галузі має базуватись на системі конкретних заходів, яка включає комплекс елементів, взаємодія яких забезпечує якісне формування конкурентної стратегії. Взаємозв'язок між елементами системи визначає механізм формування конкурентної стратегії.

Формування конкурентної стратегії засноване на використанні спеціалізованих аналітичних інструментів, які взаємодіючи комплексно утворюють цілісний механізм.

Головними елементами цього механізму є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій та забезпечення.

Функціонування механізму формування конкурентної стратегії засноване на загальній стратегії підприємства, яка є комплексним планом діяльності суб'єкта господарювання, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований здебільшого на максимізацію ефективності у довгостроковому періоді. Концепція являє собою комплекс положень, які пов'язані місією та орієнтовані на досягнення конкретної мети. Вона заснована на поєднанні ресурсних та ринкових підходів, акцентуючи увагу на

специфічних особливостях ринку, технологічних новаціях виробничого процесу, розширенні торговельних відносин тощо.

Для підприємства ТОВ ТД «Укрнасоссервис» доцільно обрати стратегію диференціації продукції. Диференціація полягає у спеціалізації у виробництві особливої продукції, яка є модифікацією стандартного виробу. Такі вироби є незамінними для споживачів тільки тоді, коли стандартна продукція їх не влаштовує. Відокремлення товару на ринку, а саме диференціація його комерційних характеристик може проводиться за рахунок продукції з більш досконалими технічними параметрами, якістю виконання, ніж стандартні вироби, завдяки забезпеченню більш широкого вибору послуг при реалізації і експлуатації продукції, на основі привабливості низьких цін. Диференціація, в першу чергу, полягає у концентрації зусиль та характеризується обмеженим попитом на продукцію, що дає можливість уникнути цінову конкуренцію з більш потужними виробниками, які реалізують стратегію зниження собівартості, та одночасно дозволяє конкурувати з ними за специфічні групи споживачів. Найбільш привабливим способом диференціації продукції є використання прийомів менш схожих на прийоми конкурентів.

Перевагами диференціації для ТОВ ТД «Укрнасоссервис» є:

- перед конкурентами – захищеність (ізоляція) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

- перед споживачами – продукція високої якості, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для інших виробників у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дозволяє встановлювати більш високі ціни, адже споживачі готові їх сприйняти;

- перед постачальниками – висока ціна кінцевої продукції обумовлює отримання вигідного маржинального прибутку та встановлення зв’язків із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями високоякісних поставок. Це посилює економічну позицію виробника, перш за все, в умовах

обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих;

- перед підприємствами, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерство у диференціації є бар'єром на вході, адже захищеність відомими торговими марками, брендами та висока якість продукції, що виробляється, а також обмежена кількість споживачів, які готові оплачувати «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»

- для товарів-замінників – виготовлені товари у результаті обраної стратегії диференціації, найчастіше не являються еластичними за ціною, а їх якість сприймається споживачами індивідуально. Ці особливості дають можливість суб'єкту господарювання зайняти вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників.

Однак використання стратегія диференціації для ТОВ ТД «Укрнасоссервис» пов'язане з певними ризиками:

1) високі ціни включають додаткові витрати на диференціацію продукту та можуть згодом перестати репрезентувати споживачеві додаткові перевага у споживанні;

2) споживач може зрозуміти, що стандартизовані товари є зручнішими у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики передбачають більш легке комплектування порівняно з іншими товарами, які споживаються одночасно;

3) конкуренти можуть імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач легко може перейти від одного виробника до іншого;

4) поява продуктів, які кардинально відрізняються від базового продукту для задоволення аналогічних потреб, створює перешкоди для нових невідомих покупцям фірм, адже, як було визначено вище, покупці є прихильними до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу на дає достатньої можливості їм увійти у галузь.

Оскільки підприємство прагне зайняти міцну конкурентну позицію на зовнішньому ринку, слід врахувати, що лідерство формується зі складного комплексу причин.

Так, дуже важливим при захопленні лідируючої позиції є час початку стратегічних дій. «Перші» в галузі мають можливість здобути істотні переваги у галузі, якщо вчасно розроблять та застосують стратегії, які адекватно реагують на нові виклики та загрози. Доцільним є дотримання фінансової стратегії, яка передбачає визнання додаткових витрат на стратегічну діяльність, що у «перших» відшкодовуються за рахунок:

- покращення іміджу у споживачів як підприємства, яке орієнтоване на задоволення їхніх потреб;

- абсолютної або відносної переваги над іншими підприємствами у ціновому аспекті та загальній вартості укладених раніше договорів на постачання матеріалів і сировини, нових технологій, на використання збутових каналів та щодо якості продажу тощо, які дозволяють реалізувати нові шанси або пом’якшити вплив загроз;

- більш тривалої роботи зі споживачем, що використовує товари фірми-виробника;

За цих умов формуються лояльність та прихильність покупців до продукції цієї фірми, а у фірми – можливість забезпечення більшої адаптації до потреб споживача.

Запізнення з реалізацією наведених вище переваг може призвести до наслідків, які важко подолати. Це обумовлює переваги позиції «тих, хто йде за лідером». У таких умовах важливим є визначення термінів та часових характеристик як окремих стратегій, так стратегічного набору в цілому.

Отже, за умов нестабільного розвитку економіки і посилення конкуренції формування та реалізація конкурентної стратегії є важливим аспектом процесу управління підприємством. Представлений механізм формування конкурентної стратегії, основними елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій,

організаційне, нормативно-правове, ресурсне та інформаційне забезпечення, дозволить забезпечити гарантії ефективності та чіткості розробки конкурентної стратегії підприємства. Запровадження даного механізму на підприємстві дасть можливість захопити й утримувати в довгостроковій періоді сильну конкурентну позицію не лише на регіональному і національному товарному ринку, але й на світовому.

Отже виходячи з оцінки конкурентоспроможності підприємства, ми зробили висновок, що незважаючи на зниження конкурентоспроможності, ТОВ ТД «Укрнасоссервис» все одно займає лідируючі місце серед конкурентів. Але в подальшому для збереження своєї позиції підприємству необхідно переглянути свою конкурентну стратегію. На наш погляд доцільно буде застосувати стратегію диференціації, яка спрямована на зміну споживчих якостей товару по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару); зміну іміджу по відношенню до конкурентів (диференціація ринку).

Результативність стратегії диференціації забезпечується при визначенні виробником шляху бути тим єдиним підприємством, яке пропонує покупцям такі додаткові якості товару, які важко зімітувати, а покупці масово бажають придбати саме цей товар. При цьому витрати на здійснення диференціації мають бути покритими за рахунок підвищення ціни на оновлений товар. Стратегія диференціації є основою забезпечення тривалої і більш прибуткової конкурентної переваги, якщо вона заснована на технічній досконалості, відмінній якості та бездоганному обслуговуванні.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень та аналізу в межах даної наукової роботи можна зробити наступні висновки:

Виходячи з оцінки конкурентоспроможності даного підприємства та його конкурентів можна зробити висновок, що незважаючи на зниження конкурентоспроможності ТОВ ТД «Укрнасоссервис» все одно займає лідируючі позицій, що вимагає від нього в подальшому підтримувати конкурентоздатність на високому рівні, так як вона залежить не тільки від політики ТОВ ТД «Укрнасоссервис», але і від дій конкурентів. Забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ ТД «Укрнасоссервис» в значній мірі залежить від правильного формування конкурентних стратегій.

Провівши SWOT-аналіз можна зробити висновок, що дане підприємство є досить конкурентоспроможне на внутрішньому ринку, але за наявності такої великої кількості конкурентів йому необхідно постійно проводити моніторинг ринку та удосконалювати конкурентну стратегію підприємства.

Для збереження своєї позиції підприємству необхідно переглянути свою конкурентну стратегію. На наш погляд доцільно буде застосувати стратегію диференціації, яка спрямована на зміну споживчих якостей товару по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару); зміну іміджу по відношенню до конкурентів (диференціація ринку).

Основна ідея диференціації полягає в зосередженні зусиль та передбачає обмежений попит на продукцію, що дозволяє уникнути цінову конкуренцію з потужними виробниками, які діють у рамках стратегії зниження собівартості, і водночас дає можливість успішно конкурувати з ними за специфічні категорії споживачів. Найбільш привабливим способом диференціації продукції є використання прийомів менш схожих на прийоми конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Аналіз діяльності конкурентоів / Г.Л.Азоев. –М. : ГАУ,1995. – 80с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентні переваги підприємства / Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. – М. : ОАО «Типография НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І.Ансофф, Е.Дж.Макдоннелл: [пер. с англ.] – СПб. : Питер Ком, 2009. – 416 с.
4. Аристов О.В. Конкурентність та конкурентоспроможність / О.В.Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.
5. Барсукова А.В. Формування конкурентной стратегії підприємства / А.В.Барсукова. – М. : Знание, 2009. – 608 с
6. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність та ефективність / О.Г.Білорус, Є.Г.Панченко. – К. : Т-во «Знання України», 2009. – 40 с.
7. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Г.Волинський // Економіка України. – 2010. – №12. – С. 68 – 72.
8. Воронкова А. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] /А.Воронкова. – Луганск : Изд–во ВНУ, 2000. – 315 с.
9. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І.Гончарук // Актуальні проблеми економіки. – 2010.– №2.–С. 130 – 145.
10. Демків Я.В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів / Я.В.Демків // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 470–476.
11. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
12. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства // Ефективна економіка.-2017.-

№ 5. Режим доступу http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590

13. Довгань Л. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л.Довгань, Ю.Воржакова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 32–40.
14. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібний / І.З.Должанський, Т.О.Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, – 2006. – 384 с.
15. Друкер Пітер Ефективне управління: екон. задачі та оптимальні рішення / П.Друкер [пер.з англ.] М. Котельнікової . – М. : Гранд ; Фаір-Пресс, 2001. – 288 с.
16. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис....док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Р.І.; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь, 2016. – 462 с.
17. Захарова А.А. Автоматизація SWOT-аналізу організації с застосуванням нечітких моделей / А.А.Захарова // Автоматизація і сучасні технології : Міжгалузевий науково-технічний журнал.–М.: «Машинобудування». –2008. – № 3. – С.29 – 34.
18. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / Ю.Б.Іванова, О.М.Тищенка – Х : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
19. Ільяшенко С.Н. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до її оціінки / С Н.Ільяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №3. – С. 12–19.
20. Капліна О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу / О.Капліна, Д.Зайченко.–М.– 2005. – № 4. С 21 – 23.
21. Карачина Н.П. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умов економічної кризи / Н.П.Карачина // Вісник національного університету «Львівська політехніка».

«Менеджмент та підприємництво в України: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2009. – № 247. – С. 64 – 70.

22. Кац А. Про оцінку конкурентоспроможності техніки /А.Кац. – М. – 2006. – № 3. – С. 8 – 11.
23. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С.М.Клименко, Т.В.Омельяненко, Д.О.Барабась, О.С.Дуброва, А.В.Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
24. Колесник Л.П. Використання SWOT- аналізу для виявлення та рішення проблем машинобудівної галузі України / Л.П.Колесник, Ф.И.Евдокимов. – К. : 2009. – 44 с.
25. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.Х.Корецький, О.І.Дацій, А.О.Дєгтяр. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
26. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень №36.- С.90-96. Режим доступу http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf
27. Ліщинська В.В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту // Агросвіт.-2018.- № 8.- С.41-47. Режим доступу http://www.agrosvit.info/pdf/8_2018/9.pdf
28. Межевой А. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу / А.Межевой. – М.: – 2005. – № 5. – С. 5 – 8.
29. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпея; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер , 2013. — 367 с.
30. Паламарчук Г. Конкурентна політика в перехідній економіці / Г.Паламарчук //Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 3–4. – С. 20.
31. Петров А.Н. Методологія виробітку стратегії розвитку підприємтва. / А.Н.Петров – К : Основи, 2001. – 254 с.
32. Полянська А. Формування конкурентної політики вітчизняних

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

33. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
34. Портер М. Конкуренція / М.Портер – М : Видавницький дім Вільямс, 2007. – 495 с.
35. Портер. М. Стратегія конкуренції / М.Портер – К : Основи, 1997г. – 256 с.
36. Савчук С.І. Рівень конкурентоспроможності та результати конкурентної боротьби: проблема коректного використання показників / С.І.Савчук. – К. : ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2008. – № 1. – С. 34 – 36.
37. Савчук С.І. Вимір інтенсивності конкуренції на рівні підприємств / С.І.Савчук. – К. : ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2008. – № 2. – С. 40 – 45.
38. Самойлик Ю. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.Самойлик // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3. – С. 94–98.
39. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства / В.Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи. – М. : Рос. ун-т дружби народів (Росія) . 2004. – № 9. – С.16 – 21.
40. Тимофєєва С.Б. Про деякі теоретичні аспекти стратегії конкурентоспроможності / С.Б.Тимофєєва // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – № 85. – 293 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація конкурентних стратегій підприємства

№	Автор	Критерій класифікації	Стратегічна альтернатива
Конкурентні стратегії, пов’язані з формуванням конкурентних переваг			
1	М. Портер	Джерело конкурентної переваги підприємства	- лідерство за витратами; - диференціація; - фокусування (концентрація)
2	Г. Азоєв	Спосіб досягнення конкурентних переваг	- зниження собівартості; - диференціація продукту; - впровадження інновацій; - термінове реагування на потреби ринку.
3	М. Тресі, Ф. Вірзема	Цінність з точки зору споживача (форма задоволення споживчого попиту)	- функціональна перевага; - тісний зв'язок із споживачем; - лідируюча позиція за товарами.
Конкурентні стратегії, пов’язані із забезпеченням конкурентоспроможності			
4	Ю. Рубін	Цілі та етап життєвого циклу	-стратегія механічної монополізації; - стратегія інтегруючої консолідації; - стратегія простого відособлення; - стратегія дезінтегруючого відособлення; - стратегія повного відособлення (ізоляція); - стратегія кооперативної солідарності; - стратегія компромісного співробітництва.
5	А. Літл	Відповідність вихідної позиції підприємства його цілям і ресурсам (можливість поліпшення конкурентних позицій)	- лідер; - сильна позиція; - сприятлива позиція; - задовільна позиція; - незадовільна позиція.
6	Й. Шумпетер	Ставлення до впровадження нововведень	- інноваційна; - консервативна.
Стратегії конкурентної поведінки			
7	Ф. Котлер	Поточна конкурентна позиція підприємства на ринку	- лідер: оборонна та наступальна - виклик лідеру (челенджер); - слідування за лідером (послідовник); - нішер.
8	Е. Райс, Дж. Траут	Поведінка підприємства стосовно конкурентів (агресивність конкурентної поведінки)	- оборонна війна; - наступальна війна; - флангова атака; - партизанська війна.
9	Р. Майлз, Ч. Сноу	Позиція підприємства стосовно розвитку ринку	- стратегія розвідника; - стратегія захисника; - стратегія аналітика; - стратегія реакціонера.
10	А.Юданов, Л.Раменський	Ступінь стандартизації бізнесу(принцип компенсації сукупних витрат для підприємства)	- віолентна (силова); - патієнтна (нішева); - комутантна (пристосувальна); - експлерентна (інноваційна).
11	Дж. Граймм	Здатність протистояти конкуренції, переживати стреси і відновлюватись	- конкурентна стратегія; - стрес-толерантна стратегія; - рудеральна стратегія.
12	Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку за аналогією з тваринним світом	- «гордий лев»; - «могутній слон»; - «неповоротний бегемот»; - «хитра лисиця»; - «перша ластівка»; - «сіра миша».

Додаток Б

Динаміка і структура обігових коштів на ТОВ ТД «Укрнасоссервис» за 2016 – 2018 рр.

Показники активу балансу	2016		2017		2018		Відхилення (+,-)					
	Сума, тис. грн.	Струк-тура, %	Сума, тис. грн.	Струк-тура, %	Сума, тис. грн.	Струк-тура, %	Абс.,тис.грн		Відносне, %		Структури, %	
							2018	2019	2018	2019	2018	2019
1. Необоротні активи	1854	36,24	2740	40,478	3266	41,679	886	526	47,788	19,197	4,238	1,201
1.1. Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	3	0,058	776	11,464	67	0,855	773	-709	25766,6	-91,36	11,406	-10,609
1.3. Основні засоби	1851	36,18	1964	29,014	3199	40,824	113	1235	6,104	62,88	-7,166	11,81
2. Оборотні активи	3262	63,76	4029	59,522	4570	58,321	767	541	23,513	13,427	-4,238	-1,201
2.1. Виробничі запаси	1802	35,22	2006	29,635	2435	31,074	204	429	11,32	21,385	-5,585	1,439
2.2. Товари	33	0,645	41	0,605	22	0,281	8	-19	24,242	-46,34	-0,04	-0,324
2.3. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	490	9,577	676	9,987	1093	13,948	186	417	37,959	61,686	0,41	3,961
2.4. Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	281	5,492	388	5,732	320	4,083	107	-68	38,078	-17,52	0,24	-1,649
2.5 З бюджетом	390	7,623	643	9,499	550	7,018	253	-93	64,871	-14,46	1,876	-2,481
2.6. Інша поточна дебіторська заборгованість	3	0,058	2	0,029	2	0,025	-1	0	-33,33	0	-0,029	-0,004
2.7. Грошові кошти та їх еквіваленти	263	5,14	273	4,034	148	1,888	10	-125	3,802	-45,78	-1,106	-2,146
Разом	5116	100	6769	100	7836	100					0	0

Додаток В

Основні показники оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності

П означ.	Показник	Розрахунок показника
1. Організація праці та персонал підприємства		
1.1 X1	Трудомісткість продукції	$\frac{\text{Кількість працівників}}{\text{Товарна продукція}}$
1.2 X2	Продуктивність праці	$\frac{\text{Товарна продукція}}{\text{Кількість працівників}}$
1.3 X3	Фондоозброєність	$\frac{\text{Вартість основних фондів}}{\text{Кількість працівників}}$
1.4 X4	Виручка на грн. з/пл.	$\frac{\text{Дохід від реалізації продукції}}{\text{Витрати на оплату праці та соціальні заходи}}$
2. Організація збуту продукції		
2.1 X5	Рентабельність продажу	$\frac{\text{Прибуток від реалізації} \times 100\%}{\text{Обсяг реалізованої продукції}}$
2.2 X6	Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}}$
2.3 X7	Частка нереал. продукції у вартості товарної маси, доля	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}}$
2.4 X8	Темп приросту продажів	$\frac{\text{Реалізована продукція}_{\text{кін.}} - \text{Реалізована продук}}{\text{Реалізована продукція}_{\text{поч.}}}$
3. Виробнича діяльність підприємства		
3.1 X9	Фондовіддача	$\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{середньорічна вартість основних фондів}}$
3.2 X10	Рентабельність виробництва	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартвсть реалізованої продукції}}$
3.3 X11	Оновлення основних засобів	$\frac{\text{Основні фонди, які добавились в операційному}}{\text{Загальна вартість основних фондів}}$
4. Фінансовий стан підприємства		
4.1 X12	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта баланса}}$
4.2 X13	Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
4.3 X14	Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$
4.4 X15	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованос}}$
4.5X516	Коеф. обороту кред. заборгованості	$\frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгован}}$
4.6 X17	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні кошти} - \text{запаси}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
4.7 X18	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
4.8 X19	Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$

Додаток Г

Аналіз основних показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ ТД «Укрнасоссервис» та його конкурентів

	ТОВ ТД «Укрнасоссервис»			**АТ «Цукрогідромаш»**			**АТ «Сумський завод енергомаш»**			**АТ «Завод Південгідромаш»**			**Xmax (Xmin)**		
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Організація праці та персонал підприємства															
1	0,007	0,007	0,007	0,007	0,006	0,004	0,007	0,006	0,004	0,033	0,036	0,044	**0,007**	**0,006**	**0,004**
2	134,58	125,62	132,49	135,05	156,06	222,87	141,43	156,14	215,02	30,04	27,28	22,61	**141,43**	**156,14**	**222,87**
3	41,755	45,16	52,305	177,24	42,57	51,36	73,62	75,15	90,26	22,32	22,6	18,5	**177,24**	**75,15**	**90,26**
4	4,201	3,884	4,185	3,229	3,402	4,181	3,078	3,206	3,301	1,327	6,639	5,428	**4,201**	**6,639**	**5,428**
2. Організація збуту продукції															
5	19,607	19,9	18,54	21,428	26,283	29,742	18,52	20,91	24,89	7,7	8,3	8,66	**21,428**	**26,283**	**29,742**
6	9,24	7,91	7,65	1,542	1,175	1,212	5,101	10,027	63,24	0,441	0,423	0,306	**9,24**	**10,027**	**63,24**
7	7,429	6,341	6,237	1,439	1,014	1,178	4,911	64,075	54,53	0,539	0,426	0,306	**0,539**	**0,426**	**0,306**
8	0,094	0,044	0,161	0,021	0,036	0,29	0,405	0,141	0,237	0,064	0,04	0,002	**0,405**	**0,141**	**0,29**
3. Виробнича діяльність підприємства															
		3,858	3,492	35,52	4,512	41,4	1,985	2,08	2,474	0,013	0,012	0,012	**35,52**	**32,07**	**41,4**

9															
10	0,243	0,248	0,227	0,272	0,356	0,423	0,227	0,264	0,331	0,179	0,186	0,211	**0,272**	**0,356**	**0,423**
11	0,067	0,137	0,279	0,256	0,036	0,024	0,064	0,002	0,074	0,004	0,023	0,01	**0,256**	**0,137**	**0,279**
4. Фінансовий стан підприємства															
12	0,97	0,77	0,78	0,078	0 ,334	0 ,339	0,082	0,355	0,644	0,77	0,75	0,701	**0,97**	**0,77**	**0,78**
13	23,81	2,691	2,774	1,517	2,032	1 ,788	1,233	1,433	1,03	0,539	0,421	0,426	**23,81**	**2,691**	**2,774**
14	3,31	2,39	2,401	0,58	0,45	0,48	2,095	2,43	3,4	0,02	0,02	0,02	**3,31**	**2,43**	**3,4**
15	25,16	15,68	21,57	4,83	4,04	5,38	42,96	31,94	92,61	4,074	25,43	1,81	**42,96**	**31,94**	**92,61**
16	123,78	10,82	11,42	9,133	1 1,48	9,75	21,87	63,6	49,66	0,58	0,75	0,46	**123,78**	**63,6**	**49,66**
17	10,357	1,323	1,282	0,319	0,031	0,009	0,508	1,31	0,902	0,076	0,012	0,088	**10,357**	**1,323**	**1,282**
18	1,919	0,182	0,089	0,000 2	0,001 5	0,002 5	0,005	0,119	0,395	0,000 1	0,000 1	0,000 1	**1,91**	**0,182**	**0,395**
19	1,243	1,248	1,227	1,272	1,356	1,423	1,227	1,264	1,331	0,459	0,56	1	**1,272**	**1,356**	**1,423**

Дадаток Д

Індекси показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ ТД «Укрнасоссервис» та його конкурентів

	ТОВ ТД «Укрнасоссервис»			АТ «Цукрогідромаш»			АТ «Сумський завод енергомаш»			АТ «Завод Південгідромаш»		
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Організація праці та персонал підприємства												
1	1	0,85	0,57	1	1	1	1	1	1	0,21	0,16	0,009
2	0,95	0,8	0,59	0,95	0,99	1	1	1	0,96	0,21	0,17	0,11
3	0,23	0,6	0,57	1	0,56	0,56	0,41	1	1	0,12	0,3	0,2
4	1	0,58	0,77	0,76	0,51	0,77	0,73	0,48	0,6	0,31	1	1
2. Організація збуту продукції												
5	0,91	0,75	0,62	1	1	1	0,86	0,79	0,83	0,35	0,31	0,29
6	1	0,78	0,12	0,16	0,11	0,01	0,55	1	1	0,04	0,04	0,004
7	0,07	0,06	0,04	0,37	0,42	0,25	0,11	0,006	0,005	1	1	1
8	0,23	0,31	0,55	0,05	0,25	1	1	1	0,81	0,15	0,28	0,006
3. Виробнича діяльність підприємства												
9	0,12	0,12	0,08	1	1	1	0,05	0,06	0,05	0,0003	0,0003	0,0002
10	0,89	0,69	0,53	1	1	1	0,83	0,74	0,78	0,65	0,52	0,49
11	0,26	1	1	1	0,26	0,08	0,25	0,01	0,26	0,01	0,16	0,03
4. Фінансовий стан підприємства												

12	1	1	1	0,08	0,43	0,43	0,08	0,48	0,82	0,79	0,97	0,89
13	1	1	1	0,06	0,75	0,64	0,05	0,53	0,37	0,02	0,15	0,15
14	1	0,98	0,71	0,17	0,18	0,14	0,63	1	1	0,006	0,008	0,005
15	0,58	0,49	0,23	0,11	0,12	0,05	1	1	1	0,09	0,7*9	0,01
16	1	0,17	0,22	0,07	0,18	0,19	0,17	1	1	0,004	0,01	0,009
17	1	1	1	0,03	0,02	0,007	0,04	0,99	0,7	0,007	0,009	0,06
18	1	1	0,22	0,0001	0,008	0,006	0,002	0,65	1	0,00001	0,0005	0,0002
19	0,97	0,92	0,86	1	1	1	0,96	0,93	0,93	0,36	0,41	0,7