

65
K60

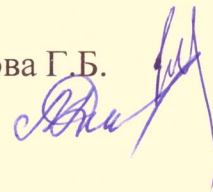
ХАРКІВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ»
Факультет «Бізнес-управління»
Кафедра економіки та права

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему « **Управління конкурентним потенціалом підприємства»
(на прикладі ТОВ «Стальконструкція»)**»

Виконав студент 2 курсу, групи БУ-61
другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 051 Економіка
освітньої програми – «Економіка та
підприємництво»

Колеснік С.Г. 

Керівник: к.е.н., доц Тимохова Г.Б. 

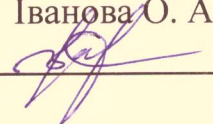
Рецензент: : Дьомкіна Л.І.

Харків – 2020



Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»
Факультет «Бізнес-управління»
Кафедра економіки та права
Рівень освіти другий (магістерський)
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма «Економіка та підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
економіки та права
Іванова О. А.



ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Колесніку Семену Геннадійовичу

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема роботи « Управління конкурентним потенціалом підприємства»
(на прикладі ТОВ «Стальконструкція»))»

керівник роботи канд. екон. наук, доц. Тимохова Г.Б.

(фамилия, имя, отчество, научная степень, ученое звание)

затверджена Протоколом № 9 від 23.04.2018 засідання Ради Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

2. Термін подачі студентом роботи 23 січня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи праці зарубіжних та вітчизняних вчених, законодавчі акти, статистичні дані та фінансова звітність, інша комерційна інформація.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи управління конкурентним потенціалом підприємства

2. Аналіз фінансово - господарської діяльності підприємства

3. Удосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків)

Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

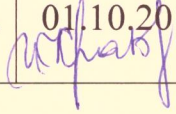
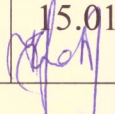
Схема формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Характеристика показників трудового потенціалу

Напрямки реалізації стратегії інтенсивного зростання ТОВ «Стальконструкція»

Матриця БКГ для ТОВ «Стальконструкція»
 Матриця МакКінсі ТОВ «Стальконструкція»
 Найбільш важливі конкурентні переваги ТОВ «Стальконструкція»

6. Консультант розділу роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Підрозділ 1.3 (правовий)	Кравчина І. Б., ст. викл. каф. економіки та права ХГУ «НУА»	01.10.2018 	15.01.2019 

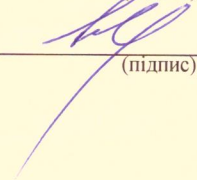
7. Дата видачі завдання 01.10.2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Теоретичний розділ (перший)	12.05 – 30.06. 2019	
2	Аналітичний розділ (другий)	01.09 – 30.09. 2019	
3	Розрахунковий розділ (третій)	01.10 – 31.10. 2019	
4	Вступ	01.11 – 10.11. 2019	
5	Висновки	11.11 – 20.11. 2019	
6	Список літератури	21.12 – 28.12. 2019	
7	Додатки	13.01 – 17.01. 2020	
8	Роздатковий матеріал	18.01 – 21.01. 2020	
9	Презентація	22.01 – 26.01. 2020	
10	Доповідь	27.01 – 31.01. 2020	

Студент

Керівник роботи


 (підпис)

 (підпис)

Колеснік С.Г.
 (прізвище та ініціали)

Тимохова Г.Б.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 90 с., 22 табл., 3 додатка, 75 джерел.

Мета роботи – дослідити теоретичні основи управління конкурентним потенціалом підприємства, провести фінансово-економічний та стратегічний аналіз діяльності підприємства, обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки і обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є методи і механізми удосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства.

Методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення, методи проектного аналізу.

Розкрито організаційно-економічний зміст понять: «конкурентоздатність», «конкурентна перевага», «конкурентоздатність підприємства», «конкурентоздатність потенціалу підприємства». Розглянуто види конкурентних переваг, методики оцінки конкурентоздатності підприємства. Проведено розрахунок показників конкурентоздатності, дана оцінка фінансовому потенціалові підприємства і практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

КЕРУВАННЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, РОЗРОБКА, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ФАКТОРИ, ЯКІСТЬ.

РЕФЕРАТ

Квалификационная работа: 90с., 22 табл., 3 приложения, 75 источников.

Цель работы – исследовать теоретические основы управления конкурентным потенциалом предприятия, провести финансово-экономический и стратегический анализ деятельности предприятия, обосновать направления совершенствования системы управления конкурентным потенциалом предприятия.

Объектом исследования является процесс разработки и обоснования конкурентной стратегии предприятия.

Предметом исследования являются методы и механизмы совершенствования системы управления конкурентным потенциалом предприятия.

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, методы проектного анализа.

Раскрыто организационно-экономическое содержание понятий: «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество», «конкурентоспособность предприятия», «конкурентоспособность потенциала предприятия». Рассмотрены виды конкурентных преимуществ, методики оценки конкурентоспособности предприятия. Проведен расчет показателей конкурентоспособности, дана оценка финансовому потенциалу предприятия и практические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия.

УПРАВЛЕНИЕ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ, РАЗРАБОТКА, СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЯ, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ФАКТОРЫ, КАЧЕСТВО.

Abstract

Graduation thesis includes 90 pages, 22 tables, 3 supplements, 75 sources.

The purpose of the research is to study the theoretical foundations of managing of the enterprise's competitive potential, analyze financial, economic and strategic activity of the enterprise, justify the directions for improving the management system of the enterprise's competitive potential.

The object of the research is the process of development and justification of the enterprise's competitive strategy.

The subject of the research is methods and mechanisms for improving the management system of enterprise competitive potential.

The methods of the research are analysis, synthesis, generalization, methods of project analysis.

The organizational and economic content of the concepts "competitiveness", "competitive advantage", "enterprise's competitiveness", "competitiveness of enterprise's potential" is determined. The types of competitive advantages, methods of assessing the enterprise's competitiveness are considered. Indicators of competitiveness are calculated, financial potential of the enterprise and practical recommendations for improving competitiveness of the enterprise are assessed.

MANAGEMENT, COMPETITIVE ADVANTAGES, ENTERPRISE POTENTIAL, DEVELOPMENT, STRATEGY, CHARACTERISTICS, FACTORS, QUALITY.

ЗМІСТ

Вступ	8
1. Теоретичні основи управління конкурентним потенціалом підприємства	11
1.1. Конкуренція та конкурентоспроможність: сутність та наукова проблематика співвідношення понять.....	11
1.2. Фактори та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3. Правове регулювання добросовісної конкуренції в Україні	29
2. Аналіз фінансово - господарської діяльності підприємства	36
2.1. Характеристика організаційного потенціалу підприємства	36
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства.....	41
2.3 SWOT-аналіз підприємства	42
3. Удосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства	58
3.1. Оцінка стратегічної зони господарювання підприємства	58
3.2. Розробка програми зміцнення конкурентних позицій підприємства	65
3.3. Оцінка ризиків реалізації програми зміцнення конкурентних позицій підприємства	73
Висновки.....	79
Список використаної літератури.....	82
Додатки.....	90

ВСТУП

Протягом усієї історії розвитку економічних відносин питання конкуренції і конкурентоспроможності перебувають у центрі уваги дослідників. При цьому конкуренція розглядається як вища спонукальна сила, що змушує виробників продукції підвищувати її якість, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці.

Бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою. В українських реаліях застосування підприємствами тих чи інших стратегічних альтернатив щодо моделі конкурентної поведінки відбувається в більшості випадків інтуїтивно, без фундаментального теоретичного підґрунтя та ретельного стратегічного аналізу.

З наростаючою конкуренцією особливо загострюються проблеми, пов'язані із процесом формування і зміцнення конкурентних переваг та розробкою стратегій, успішна реалізація яких дозволить адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, максимально використовуючи його можливості та своєчасно долаючи загрози, що виникають з певною періодичністю, що обумовлює актуальність даної роботи.

Значний внесок у дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств внесли такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Б. Ларресен, М. Портер, Д. Сакс, Л. Антонюк, О. Амоша, А. Воронкова, Б. Буркинський, Є. Бельтюков, В. Геєць, Б. Губський, Ю. Куренков, Д. Лук'яненко, В. Орлов, Н. Поповенко, В. Попов, О. Редькін, М. Чумаченко, Р. Фатхутдінов та ін.

Проте значна частина існуючих наукових досліджень проблеми конкурентоспроможності підприємств є спробами узагальнення міжнародного досвіду, а практика показує, що не завжди можна адаптувати зарубіжні розробки до вітчизняних підприємств. Разом з тим у вітчизняній

практиці не існує єдиного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.

Мета роботи - дослідити теоретичні основи управління конкурентним потенціалом підприємства, провести фінансово-економічний та стратегічний аналіз діяльності підприємства, обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства.

Досягнення мети дослідження вимагає рішення таких задач:

- дослідити сутність та наукову проблематику співвідношення понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»;
- розглянути фактори та методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства;
- систематизувати правове регулювання добросовісної конкуренції в Україні;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- здійснити оцінку конкурентного потенціалу підприємства;
- провести оцінку стратегічної зони господарювання;
- розробити програму з підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства;
- оцінити ризиків реалізації програми зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки і обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є методи і механізми удосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, методи проектного аналізу.

Наукова новизна дипломного дослідження: розробка системи оцінювання ризиків реалізації програми зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «Стальконструкція».

Особистий вклад. Робота є самостійною науковою працею здобувача, у якій викладено систематизовані підходи щодо управління конкурентним

потенціалом підприємства та науково-практичні рекомендації щодо підприємства розробки програми зміцнення конкурентних позицій підприємства

Результати досліджень апробовані на XII конференції молодих вчених «Управління чинниками економічної рівноваги», Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» (11 грудня 2019 р.). За результатами досліджень опубліковано наукова стаття в збірнику «Актуальні наукові дослідження в сучасному світі» [81].

Для досягнення поставленої мети використано сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення теоретико-методичних проблем оцінки конкурентного потенціалу підприємства), системний підхід (розробка основних складових схеми формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства), метод аналогій (обґрунтування сутності понять «конкурентоспроможність підприємства» і «конкуренція»). У процесі проведення досліджень були використані: метод експертних оцінок, традиційні способи й прийоми економічного аналізу (табличний метод, метод порівняння), матричні методи (матриця БКГ, матриця Ф.Котлера «Ціна – Якість», матриця Портера), а також комп'ютерні програми, створені в табличному процесорі MS Excel і текстовому редакторі MS Word.

Методологічною та інформаційною основою проведених досліджень є спеціальна й методична література зарубіжних і вітчизняних авторів, статистичні дані Державного комітету статистики України, періодична та довідкова література, бухгалтерська, статистична й оперативна звітність й інші документи, що стосуються діяльності підприємства.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренція та конкурентоспроможність: сутність та наукова проблематика співвідношення понять

Конкуренція є одним із найважливіших елементів ринкового механізму, яка координує дії всіх учасників суспільного виробництва через попит, пропозицію, ціни, тощо.

Досить цікавими є думки лінгвістів та економістів щодо походження терміну «конкуренція». Деякі науковці пов'язують це з лат. *concurrere* – бігти разом, суперничати, деякі вказують на лат. *concurre* – зіткнення. На нашу думку, обидва підходи мають раціональне зерно, не суперечать одне іншому, як це може здатися на перший погляд, а тільки підкреслюють багатогранність поняття, що розглядається. Дійсно, розвиток конкуренції у сучасному світі зумовлений з одного боку, усуненням бар'єрів, що перешкоджали вільному переміщенню товарів, послуг та капіталу, та, як наслідок, розширенням взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами (бігти разом), а з іншого – стрімкими технологічними змінами, особливо в сфері комунікацій, опрацювання інформації та транспорту, наслідком чого є загостренням конкурентних відносин як між господарюючими суб'єктами, так між різними країнами світу (зіткнення) [11, с. 39].

В сучасних умовах глобалізаційних процесів, які притаманні світовій економіці загалом, та в умовах євроінтеграційних процесів, які мають місце в Україні, зокрема, питання конкуренції викликає живий інтерес, тому дослідженням цієї економічної категорії присвячено багато наукових робіт, як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів. Серед яких слід

відмітити таких, як: І. Ансофф, В. Геець, М. Портер, Ю. Пахомов, Л. Піддубна, В. Пономаренко, В. Прахалад, Т. Ускова, Р. Фатхутдінов, Л. Федулова, Й. Шумпетер.

Серед різноманітних підходів щодо визначення поняття «конкуренція» найбільш вдалим, навіть можна сказати класичним, є таке:

Конкуренція – це економічне суперництво та боротьба між товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за як найвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків. У той же час конкуренція є важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою її господарського механізму [4].

Слід зазначити, що конкурентні відносини складаються між всіма суб'єктами економічної системи (суб'єктами конкуренції): домогосподарствами, підприємствами, державою. Таким чином, як це влучно підмітили автори Л. Піддубна та В. Пономаренко «конкуренція виконую роль «сполучної тканини», завдяки наявності якої ринкова економіка функціонує в якості складної і багатоланкової системи» [46,с.21].

Важливість досліджуваної економічної категорії ще раз підкреслюється тим фактом, що держава створює умови для добросовісної конкуренції усіх учасників ринку. Так, в ст. 42 Конституції України сказано, що «...держава забезпечую захист конкуренції в підприємницькій діяльності. Не допускається зловживання монопольним положенням на ринку, неправомірне обмеження конкуренції й несумлінна конкуренція. Види й границі монополій визначаються законом».

Поряд з поняттям «конкуренція» автори наукових досліджень вживають поняття «конкурентоспроможність». Та це і не дивно, тому що ці два поняття пов'язані етимологічно, тобто мають спільний корінь.

Та в умовах глобалізації, яка створює умови для подальшого розвитку конкуренції вже на міжнародному ринку, виникає поняття мегарівня – тобто конкуренція між різними регіонами земної кулі, яка виражається в прагненні створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення.

Огляд еволюцій різних теорій конкуренції (від А. Сміта з його розумінням конкуренції як ситуації або стану ринкової системи до функціональної концепції конкуренції І. Кірцнера, центральне місце в якій посідає фігура підприємця) дозволяє стверджувати, що ключовим поняттям будь-якої теорії конкуренції є можливість реалізації суб'єктом конкуренції його конкурентних переваг. Але по мірі розвитку суспільства джерело формування конкурентних переваг постійно змінювалося: від об'єктивних (таких як природні багатства будь-якої країни) та обмежених у кількості до суб'єктивних, так званий інтелектуальний капітал, носієм якого є людина або просто знання, які за думкою колективу авторів монографії «Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення» є необмеженим [24].

Таким чином, ми підійшли до необхідності визначення поняття «конкурентні переваги».

Конкурентні переваги — це сукупність активів та характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому перемогу у конкурентній боротьбі на ринку.

До матеріальних активів можна віднести обладнання, споруди, грошові кошти, тощо, до нематеріальних — репутація компанії, інтелектуальний капітал та ін.

До характеристик підприємства слід віднести: управлінські, фінансово-економічні, технологічні та інші цінності.

Таким чином, конкурентна перевага — це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1) [28, с.78].

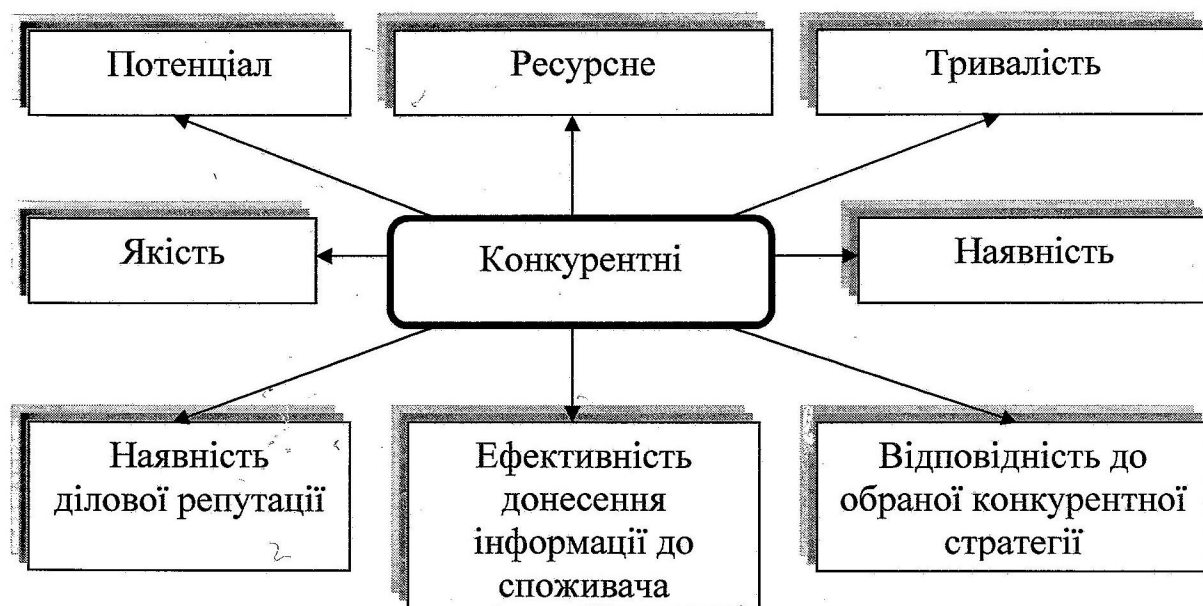


Рис. 1.1 – Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок. Конкурентні переваги та потенціал є факторними ознаками, а конкурентоспроможність та конкурентна позиція – результатом впливу системи ключових чинників, які залежно від конкурентного середовища створюють різні конкурентні переваги.

А ось саме здатність суб'єкта до ефективної реалізації цих конкурентних переваг і називається конкурентоспроможністю підприємства.

Однією з проблем розгляду поняття «конкурентоспроможність» є наявність різних типів цієї економічної категорії, які взаємопов'язані між собою. Це конкурентоспроможність продукції та підприємства, галузі, регіону а також країни. Можна виділити декілька ступенів аналізу даної проблеми, такі як рівень товару, підприємства, галузі, регіону та держави.

Зрозуміло, що конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Необхідно відмітити, що єдиного підходу до визначення даної категорії у вітчизняній та зарубіжній науці не існує. Аналіз економічної літератури щодо логічного встановлення змісту цього

поняття свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність».

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» (КС) дозволив виділити наступні ознаки даного поняття (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	- міжнародна - внутрішньо національна - регіональна
Рівень конкуруючих об'єктів	- галузі (комплексу галузей) - підприємства - товару
Фіксація у часі	- на визначену дату в минулому - поточна - прогнозна

Огляд економічної літератури дозволяє стверджувати, що в міжнародній та вітчизняній практиці не існує загальноприйнятого визначення цієї економічної категорії.

Сучасні зарубіжні та вітчизняні вчені досліджують різні сторони сутнісного боку конкурентоспроможності. Отже, очевидним стає й взаємозв'язок між поняттями «конкуренція» та «конкурентоспроможність» та під час проведення аналізу конкуренції на рівні суб'єкту господарювання доцільно говорити про його конкурентоспроможність. Саме тому конкурентоспроможність підприємства є предметом вивчення в даній роботі.

Таким чином, ми можемо дійти висновку, що не зважаючи на певні відмінності у трактуванні поняття «конкурентоспроможність», майже усі науковці вказують на подвійний характер цього поняття, яке об'єднує в собі як сферу конкурентних відносин, так і наявність стійкості, яка є первинною якістю будь-якої системи й об'єднує такі властивості як міцність, стійкість до дії зовнішніх чинників, захищеність, стабільність, надійність, «живучість» тощо.

Тому для більш глибокого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити взаємозв'язок та взаємозалежність цих понять (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Характеристика взаємозв'язку основних категорій теорії

Рівень КС	КС товару	КС країни	Конкурентна перевага	Потенціал підприємства
КС підприємства	КС підприємства формується за рахунок КС його товарів та ефективного менеджменту. При досягненні високого рівня КС підприємство має більше можливостей для підтримання та підвищення рівня КС товару.	КС країни формується за рахунок КС її підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зворотній вплив незначний, хоча КС країни працює як позитивний імідж і сприяє успішній діяльності підприємств на зовнішньому ринку	Маючи конкурентні переваги, можна підвищувати рівень КС. КС є засобом підтримки та нарощування конкурентних переваг.	Потенціал є основою для підвищення рівня КС підприємства, а набутий рівень КС – запорукою збереження і розвитку потенціалу підприємства.
КС товару		КС товару впливає на КС країни через КС підприємства. Зворотній вплив дуже незначний.		Потенціал підприємства впливає на рівень КС товару і країни тільки у випадку його реалізації у певному рівні КС підприємства.
КС країни				
Конкурентна перевага				Конкурентні переваги складають потенціал підприємства.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що на сьогодні немає єдиного визначення конкурентоспроможності як економічної категорії.

Узагальнення існуючих підходів до визначення поняття конкурентоспроможності дозволило автору сформулювати наступне: під конкурентоспроможністю слід розуміти здатність деякого класу об'єктів (товар, підприємство, країна) займати певну ринкову нішу та залишатися прибутковим.

Узагальнюючи наведені підходи до сутнісних характеристик поняття КС підприємства, пропонуємо наступне визначення. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення підприємства. Конкурентоспроможність підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам.

1.2. Фактори та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є вирішальним чинником комерційного успіху в ринковій економіці. Розглядаючи її проблему в контексті будь-якого об'єкта, слід зазначити, що ця категорія має значення тільки в умовах конкуренції. І саме розвиток конкуренції створює умови для зміцнення конкурентоспроможності різних об'єктів [33,с.59].

Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти відносну характеристику суб'єкта ринкових відносин, яка проявляється у наявності в нього конкурентних переваг над іншими суб'єктами ринку для задоволення потреб споживачів, які ведуть до



ефективної господарської діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках та яка змінюється, шляхом раціонального використання наявних ресурсів. В останньому випадку мова йде про міжнародну конкурентоспроможність.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість підприємства здійснення ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал. Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності відображає підсумки роботи практично всіх підрозділів підприємства, а також його реакцію на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Важливою умовою розвитку будь-якого підприємств є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто вміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше. Варто зазначити, що наявність самих факторів не є достатньою умовою для забезпечення конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності і де, в якій галузі вони застосовуються. Однак фактори можуть впливати як на підвищення конкурентоспроможності, так і на її зменшення.

Конкурентоспроможність підприємства не може бути виміряна єдиним статистичним показником. Це підтверджується тим, що це поняття носить ознаки прихованої властивості виробничої системи, якою є суб'єкт господарювання, та проявляється на поверхні у вигляді різних факторів-симптомів. Отже, конкурентоспроможність підприємства є латентним показником. У якості чинників-симптомів конкурентоспроможності

виступають її фактори – явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності організації. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються. У вітчизняній і зарубіжній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги організацій. Різні автори залежно від своїх наукових поглядів і області маркетингових досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Загальноприйнятою вважається класифікація факторів за джерелами походження: фактори зовнішнього середовища і фактори внутрішнього середовища. Однак існують і більш докладні системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства.

М. Портер стверджує, що середовище, у якому існують конкуруючі галузі та об'єкти, має певні ознаки: наявність кваліфікованої робочої сили та інфраструктури; рівень попиту; наявність споріднених та підтримуючих галузей, які конкурентоспроможні на міжнародному ринку; відносно стала стратегія, структура та суперництво. Саме це, на думку дослідника, зумовлює формування конкурентного середовища, у якому підприємства розвиваються та досягають успіху [22]. Кошелупов І.Ф. обґрунтовує конкурентоспроможність підприємства залежно від сфери діяльності і до основних факторів відносить: якість задоволення споживчого попиту; ефективність функціонування суб'єкта господарювання; ресурсний потенціал; узагальнюючі показники ефективності [27, с.89–90].

Усі фактори можна умовно поділити на такі групи.

Основні. Процеси, які визначають виробництво і продаж. На вході виробничої системи є потоки матеріальних, трудових, технічних, технологічних ресурсів, а також плани, програми як результат управлінських

процесів. На виході є кінцева продукція певного асортименту, якості і кількості, яка, у свою чергу, є входом для процесу продажу, результатом чого є реалізація продукції.

Забезпечувальні і підтримуючі. До першої групи належать фактори, що забезпечують постачання, фінансування, добір кадрів, енергозабезпечення; до другої – ремонт, обслуговування тощо.

Управлінські. Входом є інформаційний потік, виходом – цільові параметри (індикатори) різних процесів та ресурсів, які формують стратегію.

Науковці, які займалися вивченням зовнішнього середовища, умовно розділяють його на два рівні, які по-різному впливають на організацію. До них відноситься макрорівень та мікрорівень. Макрорівень має непрямий вплив, він практично непідконтрольний підприємству, тому в економічній літературі має назву середовище непрямого впливу [44,с.151].

Таким чином, серед науковців не існує єдиної думки щодо системи факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Але аналіз економічної літератури з досліджуваного питання свідчить, що найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства згідно з класифікаційними ознаками. Загалом вся сукупність факторів конкурентоспроможності може бути зведена до таких груп (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Група факторів	Показники
1. Техніко-технологічні	стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці і виробництва; ступінь використання засобів виробництва; умови проведення НІОКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок
2. Організаційно-управлінська	форми організації виробництва; виробнича структура підприємства і ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю

Продовження табл. 1.3

3. Фінансово-економічні	ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість підприємства; результативність (прибутковість) виробництва
4. Соціально-психологічні	стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання; стан соціальної інфраструктури
5. Природно-географічна і транспортна	умови видобутку й якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови
6. Екологічні	стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва
7. Галузеві	ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів
8. Ринкові	доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність вироблюваних товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності, в економічній літературі давно обговорюється проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Тому постає питання аналізу методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Тільки кількісна оцінка дозволяє виміряти рівень конкурентоспроможності й управляти ним. Будь-яка оцінка – це встановлення наявності і міри прояву цієї чи іншої характеристики. На оцінках побудовано аналіз, нормативне регулювання функціонування і розвитку, пошук і визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис окремого явища. Без оцінок рівня явища, що вивчається, неможливо управляти будь-яким процесом в економіці.

Можна констатувати, що в питаннях оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогоднішній день є певні успіхи, розроблені методики оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніше справа відбувається з оцінкою конкурентоспроможності підприємств. Не дивлячись на те, що певні кроки в цьому напрямі робилися і робляться, універсальної і загальновизнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства економістами в даний час не вироблено [42,44,49,58].

Основним завданням кожного економіста, який вивчає проблему оцінки конкурентоспроможності підприємств, є відшукування критеріїв конкурентоспроможності, її джерел і факторів. Аналіз економічної літератури з даної тематики дозволяє виділити декілька підходів до вирішення сформульованої задачі.

Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна.

Аналіз наукових підходів дозволив виявити, що суттєвими перевагами серед представлених методів володіють матричні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності, так як мають можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товарів, дослідна крива та база даних PIMS. Даний метод при наявності повної і достовірної інформації про обсягах реалізації

забезпечує високу репрезентативність оцінки, однак він не розкриває причини того, що відбувається.

Розроблені методи визначення та оцінювання конкурентоспроможності підприємств умовно можна об'єднати в дев'ять груп, порівняльну характеристику яких наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [42,44,49,58].

Методи	Сутність і переваги	Недоліки
Методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений та простий у розрахунках	Не дає змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі	Рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Значною мірою відображає об'єктивно лише зовнішні умови роботи підприємства; не характеризує можливості до адаптації
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Співставлення положень тих, хто входить у галузь, із тими, які є лідерами та із середніми показниками. Достатньо глибокий аналіз внутрішнього стану	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків; не дає змоги оцінити динаміку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, основані на теорії якості товару	Продукція порівнюється з параметрами товару-еталона. Аналіз якості виготовленої продукції; значна увага для споживачів	Не враховує виробничо-збутової діяльності підприємства; можна використати лише для виробників одного виду продукції

Продовження табл. 1.4

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції в ній. Дає можливість дослідити розвиток конкуренції в динаміці	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим; концентрація на одній зі стратегій
Інтегральний метод	Обчислюються групові показники для дослідження товару. Є досить простим, наочним і дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників	Не надає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінювання підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи на засадах теорії мультиплікатора	Базується на теорії мультиплікатора. Характеризує ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали. Дає можливість оцінити значну кількість показників підприємства	Є достатньо громіздким методом; результати є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств із метою виявлення переваг та потенціалу для їх розробки. Дає змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу	Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінка базується лише на аналізі внутрішніх факторів без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, що базуються на порівнянні з еталоном	Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним та комплексним при порівнянні	Не враховані у склад досліджуваних факторів показники, які характеризують силу і напрям впливу ззовні

Проведений аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє стверджувати, що в даний час не існує єдиного методичного підходу визначення рівня конкурентоспроможності підприємств.

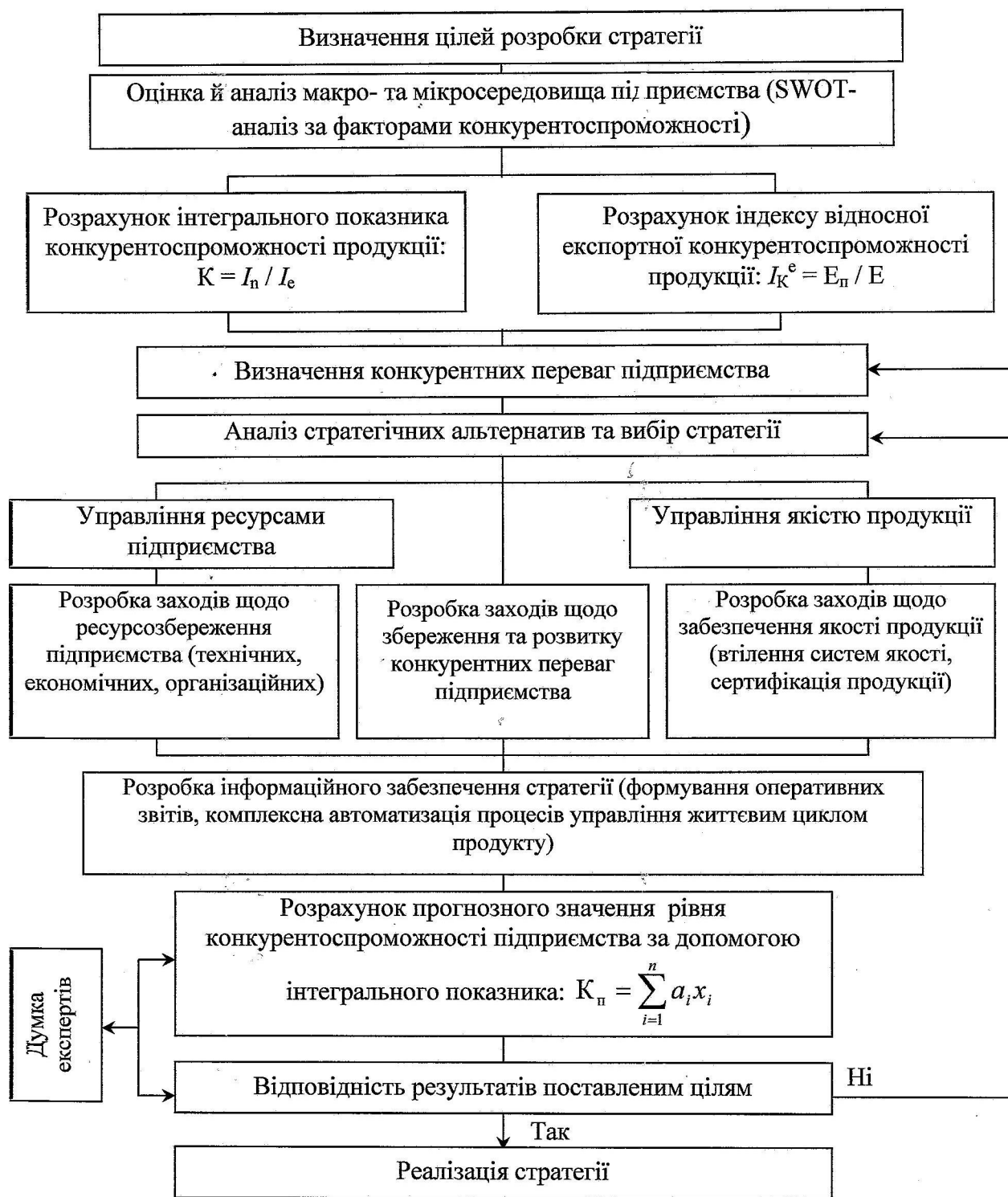


Рис. 1.2 - Схема формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Складність оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства інтегральним показником полягає в тому, що він є узагальнюючим показником приватних показників.

Крім цього відзначимо наступні головні недоліки розглянутих методів: запробовані у зарубіжній практиці методи оцінки конкурентоспроможності не завжди можливо застосувати до вітчизняних підприємств. .

по-перше, дуже різні ринкові умови функціонування підприємств, а по-друге, не завжди на підприємстві можна одержати необхідні для розрахунків дані через різницю управлінського обліку; використання того чи іншого підходу інколи неможливо застосувати через висунуті обмеження або трудомісткі розрахунки; деякі підходи аналізують конкурентоспроможність підприємства однобічно.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Зміст та послідовність етапів програми підвищення конкурентоспроможності такі:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності запропонованих заходів[66, с.258].

Управління програмами підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості,

ресу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми[73].

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;

організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник – це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).

2. Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.

3. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми.

4. Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.

5. Консультант.

6. Керівник програми – це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження щодо керівництва роботами з програмою (планування, контроль и координування робіт учасників програми).

7. Команда програми – це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми з метою ефективного досягнення її цілей. 8. Банк – як інвестор (чи один з основних інвесторів).

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності належать:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності необхідно визначати на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, в свою чергу, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних, тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на наступних принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси. Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію [70].

Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі

розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

Таким чином, варто зазначити, що створення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства, а її реалізація дозволить вітчизняним підприємствам бути конкурентоспроможними на внутрішньому та світовому ринках. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко та довгостроковому періодах.

На основі аналізу засад формування конкурентоспроможності підприємства треба акцентувати, що проблема конкурентоспроможності переходить на нову стадію від удосконалювання виробництва до удосконалювання якості, сервісу, сумісності й глобалізації;

управління конкурентоспроможністю підприємства можливо на основі орієнтації на кількісні методи оцінки, контролю й оперативного управління конкурентоспроможністю.

1.3. Правове регулювання добросовісної конкуренції в Україні

Конституційні гарантії реалізації права власності та права на участь в конкурентному змаганні визначаються статтями 41, 42 Конституції України. Держава не тільки гарантує непорушність права власності та права на підприємницьку діяльність, а й компенсує ці гарантії конституційною заборonoю необґрунтованого позбавлення власності і заборони зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції

та недобросовісної конкуренції [1]. За таких умов особливої актуальності набувають правові дослідження умов розвитку добросовісної конкуренції.

Добросовісна конкуренція є одним з основних атрибутів розвитку ринкової економіки та зростання національного добробуту, в зв'язку з чим вивчення ключових питань і проблем правового регулювання конкуренції є невід'ємною частиною вітчизняної юридичної науки на протязі багатьох років.

З огляду на викладене, вважаємо необхідним проаналізувати підходи до визначення поняття «добросовісна конкуренція» і визначити їх вплив на формування завдань попередження і припинення проявів недобросовісної конкуренції у правозастосовній практиці України.

Як правило, в юридичній літературі добросовісна конкуренція розглядається як ідеал або мета правового регулювання, досягнення якої є бажаною, але практично неможливою. Одночасно з цим дослідження суті поняття «добросовісна конкуренція», взаємозв'язку між добросовісною і недобросовісною конкуренцією, має не тільки правовий, але й морально-етичний аспект.

Правову основу захисту економічної конкуренції складають закони України «Про захист економічної конкуренції»; «Про Антимонопольний комітет»; «Про захист від недобросовісної конкуренції»; «Про природні монополії»; «Про публічні закупівлі» тощо.

Стаття 25 Господарського кодексу України (далі – ГК) визначає, що держава підтримує конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку [2].

Сутність конкуренції полягає в тому, щоб залучити клієнтів, яких має інший суб'єкт господарювання (конкурент), або яких він також намагається

залучити. Ніхто не має права на недоторканність свого становища на ринку. Кожен суб'єкт господарювання повинен погодитися з тим, що збут його продукції або користування його послугами може зазнати поразки в результаті діяльності суб'єктів, які конкурують.

Коло клієнтів (споживачів) того чи іншого суб'єкта господарювання в розумінні чинного законодавства не відноситься до категорії захищених прав, тому претендувати на нього може будь-який суб'єкт господарювання, який діє на тому ж ринку. Абсолютно нормальним з точки зору конкуренції є використання іншими суб'єктами господарювання попиту, викликаного появою нового продукту в одного з конкурентів. Суть проблеми полягає в тому, що вчинення особами конкурентних дій об'єктивно пов'язано зі створенням певних «перешкод» (незручностей, збитків у вигляді упущеної вигоди) іншим суб'єктам підприємництва (конкурентам). І створення таких «перешкод», як правило, не можна назвати протиправним.

Саватьє Р. особливо звертав увагу на право та можливість «заподіювати перешкоди іншій особі» в процесі здійснення господарської діяльності у Франції. До «перешкод», зокрема, належить «право конкурувати в будь-якій області з іншою особою навіть таким чином, як переманювання клієнтури або захоплення більш зручного місця» [50; с. 335].

Водночас, варто відзначити, що конкуренція не зводиться до простого з'ясування можливостей протилежних сторін. Не можна звести конкуренцію до боротьби сильного проти слабого: якби це було так, нечисленні надпотужні монополії дійсно витиснули б усіх суперників. У реальності конкурентна боротьба будується за більш складною формулою. Кожен тип фірм має свої козири: у провідних монополій – це сила, у дрібних фірм – гнучкість, у спеціалізованих компаній – пристосованість до особливих сегментів ринку, у компаній новаторів – переваги першовідкривачів тощо.

Чесна, добросовісна конкуренція передбачає повагу до переваг конкурента. Однак суб'єкти господарювання в своєму прагненні перемогти в

конкурентній боротьбі часто використовують недобросовісні методи, зніжують всі переваги конкуренції.

З огляду на це, недобросовісні конкурентні дії, спрямовані на несправомірне використання об'єктів інтелектуальної власності і дезорганізацію діяльності конкурентів, є більш небезпечним порушенням, ніж прояви монополізму. Розуміння всієї небезпеки порушення принципів сумлінності в конкурентній боротьбі зумовило необхідність правового захисту прав суб'єктів господарювання та споживачів від проявів недобросовісної конкуренції.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» недобросовісною конкуренцією визначає будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності [3].

Відповідно до законодавчого визначення недобросовісної конкуренції захист від такого виду конкуренції розуміється як врегульована законом діяльність держави, її органів і посадових осіб, що контролюють процес конкуренції, учасників конкуренції, спрямована на встановлення елементів матеріально-правового відношення, що виникла внаслідок порушення конкуренції у підприємницькій діяльності, а також припинення недобросовісної конкуренції шляхом притягнення винних до відповідальності. Формами недобросовісної конкуренції є:

- неправомірні дії, спрямовані на отримання певних переваг над конкурентом за рахунок його інтелектуальної діяльності та ділової репутації;
- неправомірні дії, пов'язані з дезорганізацією виробничого процесу конкурента, створенням йому перешкод під час конкурентної боротьби та досягненням неправомірних переваг у конкуренції;
- дії, пов'язані з неправомірним збиранням, розголошенням та використанням комерційної таємниці [13].

Згідно зі статтею 37 Господарського кодексу України вчинення дій, визначених як недобросовісна конкуренція, зумовлює адміністративну,

цивільну чи кримінальну відповідальність винних осіб суб'єктів господарювання у випадках передбачених законом [2].

Сутність принципу добросовісності конкуренції, на наш погляд, знаходить свій вияв у формулюванні певних еталонів належної поведінки суб'єктів господарювання в конкурентних відносинах, які регулюються правовими нормами, торговими і чесними звичаями. Відповідно до того, наскільки та чи інша держава забезпечує і гарантує дотримання суб'єктами господарювання юридично обов'язкових стандартів добросовісності, можна стверджувати, що господарська діяльність в цій державі відповідає торговим і чесним звичаям.

Попри це, культура конкуренції, що формує та підтримує умови для розвитку добросовісної конкуренції на ринку, передбачає соціально-активну поведінку суб'єкта господарювання на ринку, що призводить до перерозподілу прибутків і спрямування частини з них на реалізацію соціальних завдань суб'єктами господарювання (благочинність, соціальні проекти), що в кінцевому випадку призводить до зниження соціальної напруги в суспільстві та формування цивілізованих взаємовідносин між споживачами та товаровиробниками.

З іншого боку, держава створює умови для формування та захисту добросовісної конкуренції шляхом формування правових та організаційних засад захисту від проявів недобросовісної конкуренції, демпінгу, недружніх дій з боку окремих суб'єктів господарювання та держав. Система цих заходів складається з: нормативного регулювання; контролю за станом ринку і дотриманням її учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення економічної конкуренції з метою запобігання порушенням, відновлення стану ринку в разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників [13, с. 14].

Разом з тим добросовісна конкуренція є втіленням певних морально-етичних і соціально-історичних уявлень про добро і зло в господарській діяльності. С.Ф. Демченко розкриває суть цього терміну через поняття

добра» та «совісті». Він зазначає, що добро – вища, абсолютна загальнолюдська цінність, причетність до якої наповнює життя людини сенсом; уявлення про добро перебуває в органічному взаємозв'язку з ідеалом суспільства і особистості [13, с. 293]. Таким чином, добросовісність конкуренції є формою реалізації морально-етичних ідеалів добра і справедливості в конкурентному праві України.

Дефініція добросовісності в сфері конкурентних відносин, які знаходяться в стадії формування, є не тільки юридичною, а й морально-етичною. Однак, на думку деяких дослідників, морально-етичний і оціночний характер цієї категорії виключає чітке визначення цього поняття в законі, договорі або рішенні суду.

Дослідження проблем правового регулювання добросовісної конкуренції дозволяє нам стверджувати, що в Україні неодноразові спроби законодавців і представників інших державних органів, зокрема, Антимонопольного комітету України сформулювати більш-менш певні правила сумлінного конкурентного змагання не досягли успіхів.

Ефективним механізмом впровадження принципів добросовісності учасників конкурентного змагання залишаються правила професійної етики, які розробляються підприємцями в співдружності з торгово-промисловими палатами і погоджуються з Антимонопольним комітетом України, рекомендації дорадчих органів і міжнародних неурядових організацій та спілок, рішення Європейського суду з прав людини.

Таким чином, добросовісну конкуренцію можна визначити як систему уявлень про належну поведінку суб'єктів господарювання на ринку при здійсненні змагання, визнану законом, звичаями, судовою та адміністративною практикою. Поведінка суб'єкта господарювання в конкурентних правовідносинах може оцінюватися на основі аналізу його поведінки по відношенню до конкурентів, споживачам та державі.

Конкурентна поведінка є добросовісною, якщо:

- суб'єкт господарської діяльності не має можливості впливати на поведінку інших суб'єктів господарювання на ринку і умови конкурентного змагання;
- переваги, придбані суб'єктом підприємницької діяльності в конкурентній боротьбі, є його досягненнями (результатом його ринкової стратегії);
- дії суб'єкта підприємницької діяльності в умовах конкуренції відповідають існуючим морально-етичним стандартам, звичаїв ділового обороту, принципам добросовісності, розумності та справедливості.

На сучасному етапі розбудови нашої держави існують різноманітні конкурентні відносини між підприємствами різних форм і суб'єктами господарювання. Конкуренція на ринку сировини і збуту, отримання прихильності споживачів до того чи іншого продукту, товару або послуги повинні здійснюватися за допомогою добросовісних і законних засобів і методів досягнення конкурентних переваг. Саме тому в контексті економічної інтеграції України в європейське та світове товариства питання протидії недобросовісній конкуренції набуває нового, більш широкого змісту. Забезпечення відповідного якісного рівня конкуренції, формування добросовісної конкурентної практики, забезпечення лояльних, добрих (чесних) звичаїв у підприємництві не тільки визначають мету законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, а й зумовлюють необхідність належного правового врегулювання добросовісної конкуренції в Україні та її охорони. Незважаючи на великий історичний досвід захисту від недобросовісної конкуренції на території нашої держави та належного нормативно-правового регулювання зазначеного інституту, питання правової протидії цьому негативному явищу й досі залишаються до кінця не вирішеними, з огляду на що законодавство щодо цього потребує подальшого вдосконалення.

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО - ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційного потенціалу підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Стальконструкція» Харківського регіону виконує будівельно-монтажні роботи промислового і цивільного призначення, монтує металоконструкції і збірний залізобетон, а також об'єкти підвищеної складності виконання, інженерно-технічні споруди та монтаж технологічного обладнання, а також здає об'єкти під «ключ».

Підприємство почало свою роботу в регіоні в 1966 році, коли було створено Харківське СУ-127 «Стальконструкція» в складі республіканського об'єднання «Укрстальконструкція». Структурний підрозділ ТОВ «Стальконструкція» створено в 1992 році на базі Харківського спеціалізованого управління №127 і спеціалізується на виконанні будівельно-монтажних робіт промислового і цивільного призначення, а також об'єктів підвищеної складності виконання, інженерно-технічних споруд і монтажу технологічного устаткування.

ТОВ «Стальконструкція» виробляє «під ключ» всі види будівельно-монтажних робіт по будь-яким типам і видам будівель і споруд, виконує роботи з будівництва та реконструкції промислових об'єктів, мостів, шляхопроводів і ЛЕП, виконує проектні роботи будь-якої складності, виготовляє і монтує своїми силами металоконструкції будь-якої складності.

Компанія виконує будівельно-монтажні роботи на об'єктах промислового і цивільного призначення, а також на об'єктах підвищеної складності виконання, інженерно-технічних споруд і монтажу технологічного устаткування. Замовниками підприємства є Південна залізниця, спорткомплекс «Металіст», завод «Балцем», ТОВ «Вовчанський

Засокомбінат», ПАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат», ПАТ Харківський плитковий завод», ТОВ «Автоарт» та іншими.

Види робіт підприємства згідно з КВЕД -41.20 [1]:

виготовлення та монтаж металоконструкцій;

архітектурне та будівельне проектування;

будівельно-монтажні роботи;

конструювання несучих конструкцій по класах і умовах виробництва;

розробка спеціальних розділів проектів;

технологічне проектування по об'єктах;

зведення несучих та огорожуючих конструкцій будівель і споруд,

будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж (для звичайних умов, для нового будівництва, для реконструкції та капітального ремонту);

монтаж конструкцій зовнішніх інженерних мереж і систем;

монтаж внутрішніх інженерних мереж, систем, приладів і засобів вимірювання;

захист конструкцій, устаткування та мереж;

монтаж технологічного обладнання;

оздоблювальні роботи.

Підприємство має виробничу базу з цехом з виробництва 5000т

металоконструкцій на рік з під'їзними ж / дорожніми шляхами. Виробнича

база оснащена козловим краном вантажопідйомністю 30т і баштовим краном

вантажопідйомністю 9т. Маючи дев'ять гусеничних кранів

вантажопідйомністю 25 - 40т, маючи три автокрана вантажопідйомністю 12 -

32т і один кран вантажопідйомністю 70т, власним автотранспортом, маючи

більш 600 чоловік робітників і ІТП підприємство виконує весь комплекс

будівельно-монтажних робіт будь-якої складності, якісно і в узгоджені

терміни. Основа підприємства - робітники і інженерно-технічні працівники з

величезним багаторічним досвідом роботи в будівництві

Показники ефективності менеджменту ТОВ «Стальконструкція»

представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності менеджменту ТОВ «Стальконструкція»

Показник	Формула для розрахунку
Рівень керованості	$K_n = Y_n / Y_{\phi}$ де Y_n – норма керованості; Y_{ϕ} – фактична кількість підлеглих у керівника Норма керованості коливається у межах 7 ± 2. Беремо $Y_n = 7$ особам $K_n = 7/12 = 0,58$
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{pc} = 1 - P_{\phi} / P_{норм} \quad K_{pc} = 1 - \chi_{АП\phi} / \chi_{АПнорм}$ Де P_{ϕ}, $P_{норм}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $\chi_{АП\phi}$, $\chi_{АПнорм}$ – кількість працівників апарату управління фактично і відповідно до нормативів (нормативна частка працівників апарату управління - 10% від загальної чисельності персоналу організації) $K_{pc} = 1 - 9/6 = 1 - 1,5 = 0,5$ $K_{pc} = 1 - 7/8 = 1 - 0,88 = 0,12$
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{\phi к}$ де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{\phi к}$ – кількість працівників функціональних служб $K_c = 6/12 = 0,5$
Ступінь автоматизації та комп'ютеризації праці менеджерів	$K_{комп} = A_{комп} / A$ Де $A_{комп}$ – кількість працівників, праця яких автоматизована (використовують комп'ютерну техніку в своїй роботі); A – загальна кількість осіб в апараті управління $K_{комп} = 37/12 = 3,08$
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{дубл} = K_{р.рн} / K_p$ де $K_{р.рн}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами (або співробітниками); K_p – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами (відповідно до положень про підрозділ, посадових інструкцій працівників) $K_{дубл} = 7/15 = 0,47$
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.проф.} = T_{р.проф.} / T_p$ де $T_{р.проф.}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; T_p – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі $K_{г.проф.} = 3/9 = 0,33$
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = P_n / P_{заг.}$ де P_n – кількість нереалізованих рішень; $P_{заг.}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі $K_{над} = 17/35 = 0,48$

Організаційна структура управління ТОВ «Стальконструкція» - лінійно-функціональна. При такому типі побудові оргструктури виконання вузькоспеціалізованих функцій переплітається з системою підпорядкованості та відповідальності за безпосереднє виконання завдань по відділам.

Організаційна структура досліджуваного підприємства має нормальну форму керованості, яка становить 0,58. Це свідчить, що досліджуване підприємство забезпечено кваліфікованими керівниками на 58%, 5% лінійних керівників мають вплив на функціональні служби. Коефіцієнт раціональності структури управління становить 0,5 та 0,12. Коефіцієнт дублювання складає 47%. Розрахунок коефіцієнту глибини спеціалізації управлінських робіт показав, що відношення робіт профільних для підрозділу до робіт, які виконуються підрозділом становить 33%.

В своїй діяльності ТОВ «Стальконструкція» використовує кілька ефективних методів планування, які дозволяють вирішувати як кількісні, так і якісні питання:

- бюджетний метод. Основу метода складає опис і характеристика впливу і відпливу готівки, капіталу та інших ресурсів, аналіз структури надходжень і витрат коштів;
- аналіз окупності, дозволяє провести оцінку і співвіднесення витрат, доходів і амортизації виробничих потужностей, розрахувати термін окупності витрат і інвестицій, вкладених в бізнес і спрогнозувати прибуток. Аналіз окупності здійснюється на основі бізнес-плану, складання якого обумовлює реалізацію будь-якого проекту (створення нової організації, модернізація проведення рекламної кампанії і т.п.);
- метод оперативного дослідження дозволяє оцінити власну діяльність за допомогою сучасних моделей розробки і прийняття управлінських рішень. SWOT-аналіз діяльності підприємства дозволяє не тільки визначити недоліки функціонування і розвитку, а й розробити адекватну наявних умов кон'юнктури стратегію розвитку.

Трудовий потенціал ТОВ «Стальконструкція» характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників фірми, плинність та стабільність складу, показник змінності персоналу.

У 2018 р. порівняно з 2017 р. спостерігається збільшення чисельності персоналу на 2 особи, зокрема за рахунок збільшення робітників на 2 особи.

При цьому коефіцієнт співвідношення основних та допоміжних робітників, а також коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу зменшилися на 1%.

Трудовий потенціал ТОВ «Стальконструкція» характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників фірми, плинність та стабільність складу, показник змінності персоналу.

Освітній рівень працівників організації досить високий, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою.

У складі персоналу ТОВ «Стальконструкція» переважають працівники віком від 30 років до пенсійного віку.

Таким чином, у 2018 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працюючих ТОВ «Стальконструкція» на 2 особи, або на 2,41%, середньої явочної чисельності – на 2 особи, або на 2,5%, середньої чисельності фактично працюючих – на 1 особу, або на 1,22%, середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості – на 1 особу, або на 1,2%. Отже, у 2018 р. порівняно з 2017 р. коефіцієнт обороту з прийому не змінився, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 2%, коефіцієнт плинності та постійності кадрів – на 3%.



Рис.2.1 – Характеристика показників трудового потенціалу

Ефективність роботи персоналу ТОВ «Стальконструкція» визначається продуктивністю праці, динаміка якої відображена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика показників продуктивності праці персоналу ТОВ «Стальконструкція» у 2016-2018 рр.

Показник	Значення за рік			Абсолютний приріст	
	Роки			Роки	
	2016	2017	2018	2017	2018
Продуктивність праці у фактичних цінах, грн.	37,66	47,0	49,5	9,34	2,5
Індекс цін на послуги	1,00	1,25	1,18	0,25	0,07
Продуктивність праці у порівняльних цінах, грн.	37,66	58,75	58,41	21,09	-0,34
Продуктивність праці у порівняльних цінах на один людину-день, грн.	1,90	2,78	2,70	0,88	-0,08

На рівень продуктивності праці ТОВ «Стальконструкція» впливають багато різних факторів: забезпеченість організації основними засобами, рівень їх використання, кількість відпрацьованих людино – днів одним працівником, тривалість робочого дня, кваліфікація робітників, організація праці, форма оплати праці, преміальні системи.

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Стальконструкція» використовується система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерської і статистичної звітності підприємства.

У практиці вітчизняних вчених досить широко застосовуються горизонтальний, вертикальний, факторний, порівняльний та коефіцієнтний аналіз. Вертикальний аналіз балансу дає змогу зробити висновок про структуру балансу у звітному періоді, а також проаналізувати динаміку цієї структури. Технологія вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100 % і кожен статтю фінансової звітності подають у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення. При цьому аналіз проводиться як за абсолютними, так і за відносними показниками. Результати вертикального аналізу активу та пасиву балансу ТОВ «Стальконструкція» представлені в табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз активу балансу ТОВ «Стальконструкція» за період 2016 - 2018 рр.

Найменування статей активу	Роки					
	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи, всього	339	1	1225	2	1374	2
в.т.ч нематеріальні активи	21	0	20	0	21	0
основні засоби	318	1	1205	2	1374	
фінансові інвестиції	-	-	-	-		
інші необоротні активи	-	-	-	-		
Оборотні активи, всього	55205	99	62894	98	67373	98
в т.ч.: запаси	22615	41	17617	27	20548	30
Дебіторська заборгованість	12420	22	9063	14	12475	18
фінансові вкладення (за винятком грошових еквівалентів)	17915	32	33962	53	30654	45
грошові кошти та грошові еквіваленти	442	1	5	0	1	0
інші оборотні активи	1813	3	2247	4	3695	5
БАЛАНС	55544	100	64119	100	68748	100

У процесі вертикального аналізу балансу виявлено певні тенденції. Оборотні активи займають найбільшу питому вагу (98%), в тому числі і загальна структура істотно не змінилася за досліджуваний період. Змінилася істотно структура частини активів - оборотних активів. В 2017 запаси зменшилися в 2017 році з 41% (22615 тис.грн) до 27% (17617 тис.грн), але в 2018 році знову зросли до 30%(20548 тис.грн). Така ж тенденція з дебіторська заборгованістю, яка в 2017 році зменшилася з 22% (12420 тис.грн) до 14% (9063 тис.грн), але в 2018 зросла на 4% до 12475 тис. грн. Також на протязі 2017 - 2018 років спостерігається негативна тенденція зменшення грошових коштів ТОВ «Стальконструкція». При цьому зросли фінансові вкладення та інші оборотні активи з 2% (827 тис.грн) до 5% (3695 тис.грн).

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Стальконструкція» за період 2016 - 2018 рр.

Найменування статей пасиву	Роки					
	2016		2017		2018	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Капітал і резерви (власний капітал), всього	245	0	245	0	245	0
в т.ч.: статутний капітал	5	0	5	0	5	0
додатковий капітал	-	-	-	-		
резервний капітал	-	-	-	-		
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	240	0	240	0	0	0
Довгострокові зобов'язання	24732	45	24732	39	24732	35
Короткострокові зобов'язання, всього	30567	55	39142	61	44016	65
кредиторська заборгованість	30285	55	36972	58	43116	62
доходи майбутніх періодів						
інші зобов'язання	282	1	920	1	900	1
БАЛАНС	55544	100	64119	100	68748	100

Аналіз структури пасиву балансу дав змогу зробити певні висновки. У загальній структурі пасивів, власний капітал підприємства практично порівнює нулю. Це означає високу залежність діяльності підприємства від позикового капіталу. Його частка становить майже 100%. За досліджуваний період загальна структура пасивів не змінилася. Основні зміни структури пасиву балансу пов'язані з позиковим капіталом. У структурі позикового капіталу, довгострокові зобов'язання становили від 51% (24732 тис.грн) до 39% (24732 тис.грн) в досліджуваний період, тобто знижувалися.

Результати горизонтального аналізу активу та пасиву балансу ТОВ «Стальконструкція» представлені в табл. 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «Стальконструкція» за період 2016 - 2018 рр.

Найменування статей активу тис. грн	Роки			Абсолютне відхилення тис.грн			Відносне відхилення %	
	2016	2017	2018	Всього (2018 р.-2016 р.)	2017/16	2018/17	2017/16	2018/17
Необоротні активи, всього	339	1225	1374	1035	886	149	361,4	12
в.т.ч нематеріальні активи	21	20	21	0	-1	1	5	-4,7
Основні засоби	318	1205	1374	1056	887	169	278,9	14
фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Оборотні активи, всього	55205	62894	67373	12168	7689	4479	13,9	7
в т. ч.: запаси	22615	17617	20548	-2067	-4998	2931	-22,1	16,6
дебіторська заборгованість	12420	9063	12475	55	-3357	3412	-27,0	3764
фінансові вкладення (за винятком грошових еквівалентів)	17915	33962	30654	12739	16047	-3308	89,6	-9,7

Продовження табл. 2.5

грошові кошти та грошові еквіваленти	442	5	1	-441	-437	-4	-98,9	-80
інші оборотні активи	1813	2247	3695	1882	434	1448	23,9	64,4
БАЛАНС	55544	64119	68748	13204	8575	4629	15,4	7,21

Горизонтальний аналіз часто використовується для доповнення вертикального аналізу економічних показників. Горизонтальний аналіз - порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом. Він є наступним після вертикального аналізу. Якщо при вертикальному аналізі встановлюють структуру статей на початок і кінець періоду, то на етапі горизонтального аналізу визначають, за якими розділах і статтях балансу відбулися зміни.

Динамічний (горизонтальний) аналіз покликаний виявити динаміку зміни звітних показників з плином часу [64]. Горизонтальний аналіз балансу визначає побудову однієї або декількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються показниками динаміки. На підставі річної звітності можна простежити зміну балансових статей за рік, а також зміна показників доходів і витрат компанії за минуле рік по відношенню до аналогічного періоду минулого року.

За досліджуваній період необоротні активи підприємства поступово зростали зросли на 886 тис.грн у 2017 році і на 149 тис.грн в 2018 році. Цьому сприяло зростання основних засобів на 132,2%, по вартісному вираженню також як і необоротні активи на 686 тис.грн. Також в 2018 році спостерігається зростання дебіторської заборгованості та падіння рівня запасів: в 2017 році на 22,1% (4998 тис.грн) в порівнянні з попереднім 2016 роком (13,7% (2728 тис.грн)).

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Стальконструкція» за період 2016 - 2018 рр.

Найменування статей пасиву тис.грн	Роки			Абсолютне відхилення тис. грн			Відносне відхилення %, %	
	2016	2017	2018	Всього (2018 р.-2016 р.)	2017 /16	2018/ 17	2017/ 16	2018 /17
Капітал і резерви (власний капітал), всього	245	245	245	0	0	0	0	0
в т.ч.: статутний капітал	5	5	5	0	0	0	0	0
додатковий капітал	-	-		-	-		-	
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	240	240	240	0	0	0	0	0
Довгострокові зобов'язання	24732	24732	24732	0	0	0	0	0
Короткострокові зобов'язання, всього	30567	39142	44016	13449	8575	4874	28	16,61
кредиторська заборгованість	30285	36972	43116	12831	6687	6144	22	16.61
доходи майбутніх періодів	-	-			-		-	
інші зобов'язання	282	920	900	618	638	-20	22	-2,1
БАЛАНС	55544	64119	68748	13204	8575	4629	15	7,2

Виходячи з таблиці 2.5 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного власний капітал з 2016 року залишається незмінним. Така ж тенденція спостерігається і з нерозподіленим прибутком та періоду довгостроковими зобов'язаннями. Поступово зростає кредиторська заборгованість на 28% у 2017 році та на 16,61 % у 2018 році.

Проведемо горизонтальний аналіз Звіту про фінансові результати ТОВ «Стальконструкція» на підставі даних представлених в додатку Б. Горизонтальний аналіз дає змогу визначити приріст у звітному році порівняно з попереднім усіх складових прибутку підприємства.

Результати горизонтального аналізу Звіту про фінансові результати ТОВ «Стальконструкція» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Горизонтальний аналіз фінансових результатів
ТОВ «Стальконструкція» за період 2016 - 2018 рр.

Найменування статей	Значення показника, тис.грн.			Абсолютна зміна, тис.грн		Відносна зміна, %	
	Роки			Роки		Роки	
	2016	2017	2018	2017/ 16 гт	2018/ 2017	2017/ 16.	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації	92000	118524	138624	26524	20100	29	17
Собівартість реалізованої продукції	89518	116125	134625	26607	18500	30	16
Валовий прибуток (збиток)	2482	2399	2999	-83	1600	-3	25
Інші операційні доходи	8691	10891	12891	2200	1930	25	18,3
Інші операційні витрати	4865	4314	4314	-551	0	-11	0
Інший операційний прибуток	3826	6577	8577	2751	2000	72	30
Адміністративні витрати	5860	6660	7800	800	1140	14	17
Витрати на збут	0	7	10	7	3	0	42
Операційний прибуток	448	2309	2309	1861	0	415	0
Фінансові витрати	390	2309	2309	1919	0	492	0
Прибуток до оподаткування	58	0	0	-58	0	-100	0
Податки на прибуток	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток)	58	0	0	-58	0	-100	0

Обсяги продажів ТОВ «Стальконструкція» на протязі 3-х років зростають істотними темпами: приріст в 2017 році 29% (26524 тис.грн) в 2018 році на 17 % (20100 тис.грн). Собівартість реалізованої продукції також

зростає в 2018 році на 18500 тис.грн. Але операційні витрати залишилися незмінними.

Слід відзначити що, валовий прибуток зменшився в 2017 в порівнянні з 2016 роком на 3% (83 тис.грн) за рахунок перевищення темпів приросту собівартості над темпами приросту виручки, але в 2018 році зріс на 25%. Інший операційний прибуток поступово збільшується в 2017 році на 2 200 тис грн, у 2018 році на 1930 тис.грн.

Фінансові витрати зросли і в 2017 році склали 492% (2309 тис.грн) але вони нарівні операційного прибутку, що призвело до зменшення чистого прибутку до нуля.

Результати розрахунків представлених в табл. 2.6, демонструють що в показник прибуток в 2016 році знизився з 4,57% (3807 тис.грн) до 4,16% (3826 тис.грн) і в 2017 році спостерігається різкий приріст і склав 6577 тис.грн. Адміністративні витрати в 2017 році знизилися до 5,62% (6660 тис.грн). Витрати на збут показують приріст лише в 2017 році на 0,01% (7 тис.грн). Спостерігається приріст операційного прибутку за досліджуваний період з 0,15% (123 тис.грн) до 1,95% (2309 тис.грн). У 2017 році фінансові витрати дорівнюють величині операційного прибутку (2309 тис.грн), що спричинило падіння чистого прибутку до 0.

Таким чином можна зробити наступні висновки. Вертикальний аналіз активу та пасиву балансу досліджуваного ТОВ «Стальконструкція» у цілому вказав на незначні коливання питомої ваги основних показників, що свідчить про те, що такі коливання спричинені не внутрішніми чинниками компанії, а зумовлені інфляційними процесами в країні, які мають негативний вплив на фінансову політику компанії у цілому.

Горизонтальний аналіз активу балансу свідчить про незначне зменшення негативних показників и прояв позитивних (зростання обсягу продаж, зниження адміністративних витрат), але на жаль, у цілому, продовжується негативна тенденція розвитку кризового фінансового стану підприємства.

Ліквідність балансу- це ступінь покриття зобов'язань підприємства активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає терміну погашення зобов'язань. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність установи. Основною ознакою ліквідності - формальне перевищення вартості оборотних активів над короткостроковими пасивами [30,с. 95]. І чим більше це перевищення, тим сприятливіший фінансовий стан має заклад з позиції ліквідності. Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих в порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за строками їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів.

Таблиця 2.8 – Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Стальконструкція» за період 2016 - 2018 рр.

	Значення, тис. грн				Значення, тис. грн			Відхилення тис. грн, А-П	
Актив	Роки			Пасив	Роки			Роки	
	2016	2017	2018		2016	2017	2018	2017	2018
A1	442	5	1	П1	30567	37892	44016	-37887	-44015
A2	32148	45272	46824	П2	0	1250	0	44022	46824
A3	22615	17617	20548	П3	24732	24732	24732	-7115	-4184
A4	339	1225	1274	П4	245	245	245	980	1029
Баланс	55544	64119	68748	Баланс	55544	64119	68748	0	0

З табл. 2.8. видно, що є нерівність $A1 < П1$, яка свідчить про неплатоспроможність ТОВ «Стальконструкція» на момент складання

балансу. У підприємства недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів.

Наступна нерівність $A2 > П2$ році показує, що швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви, тому можна зробити висновок, що ТОВ «Стальконструкція» може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Нерівність $A3 < П3$ свідчить, що в майбутньому при своєчасному надходженні коштів від продажу та платежів ТОВ «Стальконструкція» може бути неплатоспроможною на період, рівний середньої тривалості одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу.

Четверта нерівність, $A4 > П4$, свідчить про недотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості, відсутності у нього власних оборотних коштів, а це, в свою чергу, означає, що власного капіталу мало для поповнення оборотних коштів.

Таким чином, можна сказати, що протягом досліджуваного періоду ліквідність балансу ТОВ «Стальконструкція» відрізняється від абсолютної (нестійка ліквідність), а також спостерігається високий рівень дебіторської заборгованості.

2.3 SWOT-аналіз підприємства

На основі сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Стальконструкція» (табл.2.4), яка містить 4 поля (++ - як за допомогою сильних сторін втілити можливості підприємства; - + - як за допомогою сильних сторін уникнути загроз; + - - як за допомогою можливостей уникнути зовнішніх загроз; - - яким може бути найкращий варіант розвитку для підприємства).

Метод SWOT полягає в систематизації результатів аналізу зовнішньої та внутрішньої конкурентного середовища компанії, дозволяючи встановлювати зв'язки між ними, які потім можуть бути використані для формулювання можливих стратегій організації. Для виконання SWOT аналізу необхідно здійснити 3 етапи:

- 1. Скласти попередню SWOT матрицю;
- 2. Скласти підсумкову SWOT матрицю;
- 3. Сформувати стратегії розвитку ТОВ «Стальконструкція» на підставі підсумкової SWOT матриці.

Аналіз внутрішнього стану ТОВ «Стальконструкція» і облік бізнес оточення компанії дозволив виділити наступні фактори діяльності компанії і скласти акумулюючи SWOT-матрицю. Фактори надані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Складання акумулюючої SWOT матриці ТОВ «Стальконструкція»

Strengths		Weaknesses	
1.52 роки на ринку нерухомості, великий досвід з виконання будівельно-монтажних та ін. робіт.	7	1. Відсутність наставництва в проектних організаціях.	5
2.Широкий асортимент пропонуванних послуг	5	2. Будівництво одного об'єкта займає довгий термін будівництва	7
3.Виконання робіт на високому професійному рівні з гарною якістю	10	3. Відстрочка платежів веде до непостійності грошового потоку через велику дебіторську заборгованість.	7
4.Підприємство відоме в місті і має гарну репутацію	10	4. Технічні проблеми виробництва (поломка лінії) і знос основних фондів	5
5 Кваліфіковані інженерно-технічні працівники і робітники фахівці, атестовані відповідно до вимог сучасності.	10	5. Слабка маркетингова політика, і як наслідок неритмічність і непередбачуваність отримання замовлень.	3
6.Високий рівень організації робіт за рахунок гарного менеджменту	7	6. Зростання фінансових витрат призводить до низьких показників рентабельності продажів	10
7. Залучення молодих фахівців	5	7. Відсутність стратегії розвитку	10
	1	8. Нестійке фінансове становище підприємства	1
8.Моніторинг за опадами будівель і споруд	1	9. Дефіцит молодих фахівців (працюють пенсіонери і передпенсійний вік)	7
Opportunities		Threats	

Продовження табл. 2.9

1. Драйверами зростання будівельного ринку в Україні є сектори будівництва нежитлових будівель та інженерних споруд. Індекси будівельних робіт за січень-серпень 2019 року в зазначених секторах склали 131,5% і 124,1% відповідно. Обсяг житлового будівництва зріс лише на 2% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року[25]	10	1. Зростання собівартості будівництва через зростання цін на будівельні матеріали	10
2. Оновлення сайту, новин, розробок, можливість замовлення через інтернет	1	2. Волатильність курсу долара здатна збільшити собівартість робіт і знизити попит на об'єкти нерухомості (в кризу люди більш обережні з тратою грошей)	10
3. Конкуренти	3	3. Зростання цін на металопродукцію яке пов'язане з підвищенням котирувань на міжнародному ринку, зменшенням пропозиції на складах і поступовим формуванням тіньового сектору[25].	10
4. Постійний розвиток галузі шляхом інноваційних впроваджень	1	4. Перехід замовників до дешевших виробників	3
5. Пошук нових привабливих ринків за кордоном	5	5. Високий рівень інфляції	10
6. Компенсація недозагруженості будівельної техніки та працівників внаслідок спаду в основній діяльності підприємства.	5	6. Економічна криза	1
		7. Посилення податкового тиску	1
		8. Відсутність будівних нормативів, які враховують сучасні будівельні технології	1

Наступним етапом є ранжування кожного фактору - тобто присвоєння кожному елементу SWOT матриці певних параметрів, які характеризують значимість її елементів. Найбільш поширеним методом ранжирування є привласнення факторів числових значень, де:

1,3,5 - найменш значимий і малоімовірний фактор;

7 - важливий фактор з високою ймовірністю;

10 - найбільш значущий і ймовірний фактор.

На основі акумулюючої SWOT матриці складаємо матрицю можливостей і загроз.

Таблиця 2.10 – Матриця можливостей і загроз ТОВ «Стальконструкція»

Y \ X	сильний вплив		помірний вплив		малий вплив	
Висока ймовірність	O ₁ , O ₈	T ₂ , T ₃	O ₅	T ₈ , T ₁	O ₁₀	T ₆
Середня ймовірність	O ₇	T ₁	O ₃	T ₄	O ₉	T ₁₀
Низка ймовірність		T ₈	O ₆	T ₉	O ₂ , O ₄	T ₉

Вона складається з двох осей - Y, яка визначає ймовірність використання можливостей зовнішнього середовища, а також ймовірність реалізації загроз, і X, яка визначає ступінь впливу використання можливостей середовища, а також наслідки впливу загроз на компанію. На стику цих осей утворюються 9 розділів, що визначають значимість факторів зовнішнього середовища для компанії.

Далі складаємо підсумкову SWOT матрицю, де необхідно вибрати по 5 найбільш значущих чинників з кожного розділу, які отримали найбільш високу вагу при ранжируванні. Ці фактори більш деталізовані і доповнені.

Таблиця 2.11 - Підсумкова SWOT матриця компанії ТОВ «Стальконструкція»

Strengths	Weaknesses
Виконання робіт на високому професійному рівні з гарною якістю	1. Зростання фінансових витрат призводить до низьких показників рентабельності продажів
2. Підприємство відомо в місті і має добру репутацію	2. Відсутність стратегії розвитку
Strengths	Weaknesses
3. Кваліфіковані інженерно-технічні працівники і робітники фахівці, атестовані відповідно до вимог цього часу	3. Будівництво одного об'єкта займає довгий термін будівництва (в середньому 1 об'єкт дорівнює 6 місяців - 1 рік)
4. 52 року на ринку нерухомості, великий досвід з виконання будівельно-монтажних та ін. робіт	4. Відстрочка платежів веде до непостійності грошового потоку через велику дебіторської заборгованості.

Продовження табл. 2.11

Високий рівень організації робіт за рахунок збалансованого менеджменту	5. Дефіцит молодих фахівців (працюють пенсіонери і передпенсійний вік)
Opportunities	Threats
Поява нових технологій в будівництві	1. Зростання собівартості будівництва через зростання цін на будівельні матеріали
Пошук нових проектів для залучення до співпраці з організацією	2. Волатильність курсу долара здатна збільшити собівартість робіт і знизити попит на об'єкти нерухомості (в кризу люди більш обережні з тратою грошей)
Пошук нових привабливих ринків за кордоном	3. Поява конкуруючих організацій з подібними видами робіт і здачі об'єктів «під ключ»
Компенсація недозагруженности будівельної техніки та працівників внаслідок спаду в основній діяльності підприємства.	4. Високий рівень інфляції

Наступним етапом відбувається формування стратегій. Для цього необхідно зіставити всі можливі варіанти комбінацій полів SO, WO, ST і WT.

Таблиця 2.12 - Формулювання стратегій на базі SWOT матриці підприємства ТОВ «Стальконструкція»

SO	WO
S₂+O₅ Підприємство відомо в місті і має гарну репутацію, що може вплинути на залучення нових проектів	W₂+O₄ Відсутність стратегії розвитку спричинить за собою зменшення привабливих географічних ринків за кордоном і в Україні
S₁+O₄ Виконання робіт на високому професійному рівні з гарною якістю, спричинить за собою пошук нових привабливих географічних ринків і зростання попиту на продукцію	W₅+O₁ Дефіцит молодих фахівців (працюють пенсіонери і передпенсійний вік, молодь не йде) може сповільнити впровадження нових технологій в будівництві
S₅+O₁ Високий рівень організації робіт за рахунок збалансованого менеджменту тягне за собою швидке орієнтування в появі нових технологій в будівництві	W₃+O₃ Будівництво одного об'єкта займає довгий термін будівництва, що в свою чергу спричинить зростання оборотності капіталу

Продовження табл. 2.12

S₃+S₄+O₃ Висококваліфіковані і тестовані інженерно-технічні працівники і робітники фахівці, накопичений величезний досвід по виконанню будівельно-монтажних робіт сприяє пошуку нових проектів і підтримки подальшої співпраці з замовника	W₄+O₅ Відстрочка платежів веде до нестійкості грошового потоку через велику дебіторську заборгованість і для поліпшення фінансового становища підприємства, обмежує можливості залучення приватних та інвестиційних ресурсів
ST	WT
S₂+T₃ Підприємство відомо в місті і має добру репутацію, що може сприяти вигірним позиціям серед конкурентів	W₃+T₁ Споруда одного об'єкта займає тривалий час будівництва, з ростом цін на будівельні матеріали збільшується собівартість об'єкта
S₁+T₃ Виконання робіт на високому професійному рівні з гарною якістю може сприяти зміцненню конкурентоспроможності	W₂+T₃ Відсутність стратегії розвитку може вплинути на слабкий темп відстеження появи нових конкурентів
S₅+T₃ Високий рівень організації робіт та рахунок хорошого менеджменту тягне за собою найменші втрати.	W₅+T₃ Дефіцит молодих фахівців може збільшити появу конкуруючих організацій з подібними видами робіт і здачі об'єктів «під ключ» з-за профнепридатність
ST	WT
S₄+S₂+T₁ +T₂ Популярність, хороша репутація, і накопичений величезний досвід по виконанню будівельно-монтажних робіт може сприяти зростанню собівартості будівництва і збільшити попит на об'єкти нерухомості	W₄+T₂ Мінливість грошового потоку через великий рівень дебіторської заборгованості і стрибки курсу долара здатні збільшити собівартість робіт і знизити попит на об'єкти нерухомості

Згідно з результатами по проведенім SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Стальконструкція» прагнути не втратити своє місце на ринку і всіляко його підтримує. Для перспектив подальшого існування і розвитку підприємство може бути конкурентоспроможним завдяки багаторічному стажу і високій якості виконуваних робіт, замовлень від великих клієнтів. Попит на виробництво з металу і стали втрачає свою

актуальність, скоріше через собівартість матеріалів і продукції. У профільній асоціації металургів називають ще чотири причини падіння в галузі:

- нестача вагонів і локомотивів, недостатня пропускна спроможність залізниці на Маріуполь і в одеських портах;
- коливання цін на металопродукцію та залізорудний концентрат через надлишок потужностей в глобальному масштабі;
- кадровий голод - відтік кваліфікованих фахівців в країни Євросоюзу;
- захисні заходи США щодо сталевих продукції і Євросоюзу - щодо гарячекатаного рулону [65].

Низька ділова активність підприємства є загрозою в умовах нераціонального портфеля замовлень, плинності кадрів, слабого розвитку маркетингу і збуту ТОВ «Стальконструкція».

З матриці SWOT видно, що використовуючи свої сильні сторони, у ТОВ «Стальконструкція» є можливість компенсації недозагруженості будівельної техніки та працівників внаслідок спаду в основній діяльності підприємства.

Зі слабкими сторонами підприємства можна боротися за допомогою можливостей. В організації є можливість співпраці з новими організаціями і постачальниками з метою реалізації продукції. Підвищити кваліфікацію персоналу можна за рахунок курсів з підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації персоналу призведе до налагодженої роботи всіх відділів. За допомогою великого асортименту продукції можливе зменшення кількості конкурентів на ринку.

За наведеними даними можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Стальконструкція» має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості і обійти загрози, крім того можливості дозволяють боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

Для досліджуваного підприємства найкраще обрати стратегію інтенсивного зростання, оскільки дана стратегія передбачає такі стратегії, як

стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарного-ринкових відносин. Дану стратегію можна реалізувати за допомогою наступних напрямів (рис. 2.3).

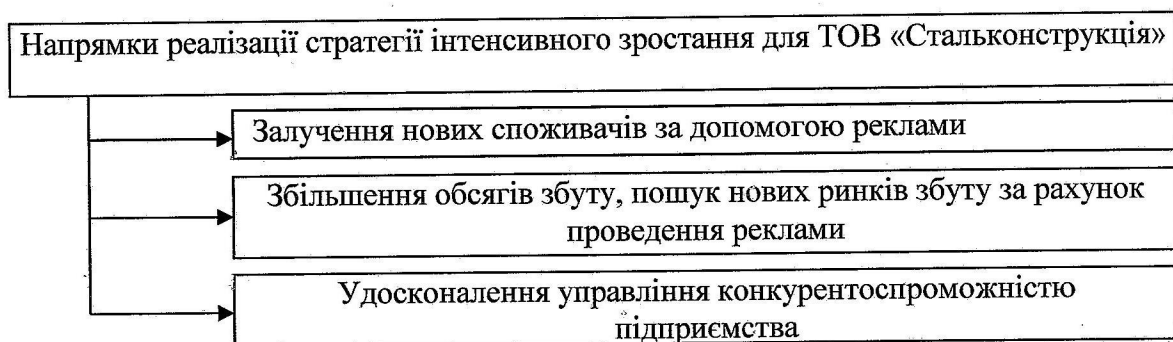


Рис. 2.2 - Напрямки реалізації стратегії інтенсивного зростання ТОВ «Стальконструкція»

Отже, як бачимо на рис. 2.5, для реалізації стратегії інтенсивного зростання даному підприємству потрібно реалізувати певні напрямки, які є доцільними для його діяльності. Конкурентні стратегії ТОВ «Стальконструкція» як ретельно розроблені програми заходів, повинні розроблятися за такими основними напрямками:

- реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі та в економіці в цілому;
- розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення актуальних стратегічних проблем конкуренції.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка стратегічної зони господарювання підприємства

За даними проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «Стальконструкція» можна визначити наступні основні стратегічні господарські групи товарів (СГТ) в напрямку виробництва та монтажу металоконструкцій будь-якої складності:

- виробництво та монтаж металоконструкцій – СГТ₁ – 18,85% обсягу продажів;
- конструювання та виробництво несучих конструкцій по класах і умовах виробництва СГТ₂ – 13,68% обсягу продажів;
- технологічне обладнання – СГТ₃ – 14,37% обсягу продажів.

Обсяги продажу прямого конкурента ТОВ «Стальконструкція» та його відносна частка представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Обсяги продажу ТОВ «Стальконструкція» та його основних конкурентів

Вид продукції	Обсяги продажу, тис. грн.		Відносна частка ринку ТОВ «Стальконструкція» порівняно з ТОВ «МеталлВторХарків»
	ТОВ «Стальконструкція»	ТОВ «МеталлВторХарків»	
Виготовлення та монтаж металоконструкцій;	84,3	52,18	1,6
Конструювання та виробництво несучих конструкцій по класах і умовах виробництва	61,1	19,81	3,1
Технологічне обладнання	64,5	107,50	0,6

Аналіз конкурентоспроможності окремих СГТ ТОВ

«Стальконструкція» свідчить, що СГТ₁ і СГТ₂ є конкурентоспроможним – їх частка ринку більша за частку ринку пріоритетного конкурента (відносна частка ринку більша одиниці). Водночас СГТ₃ є неконкурентоспроможною.

Побудова та аналіз поточного господарського портфеля ТОВ «Стальконструкція» проводять з метою оцінки поточного стану господарського портфеля та позиції кожного «СГ – частка ринку», привабливості конкретного сегмента ринку, оціненої за темпами приросту ринку та відносної частки ринку, яку контролює певний СГТ.

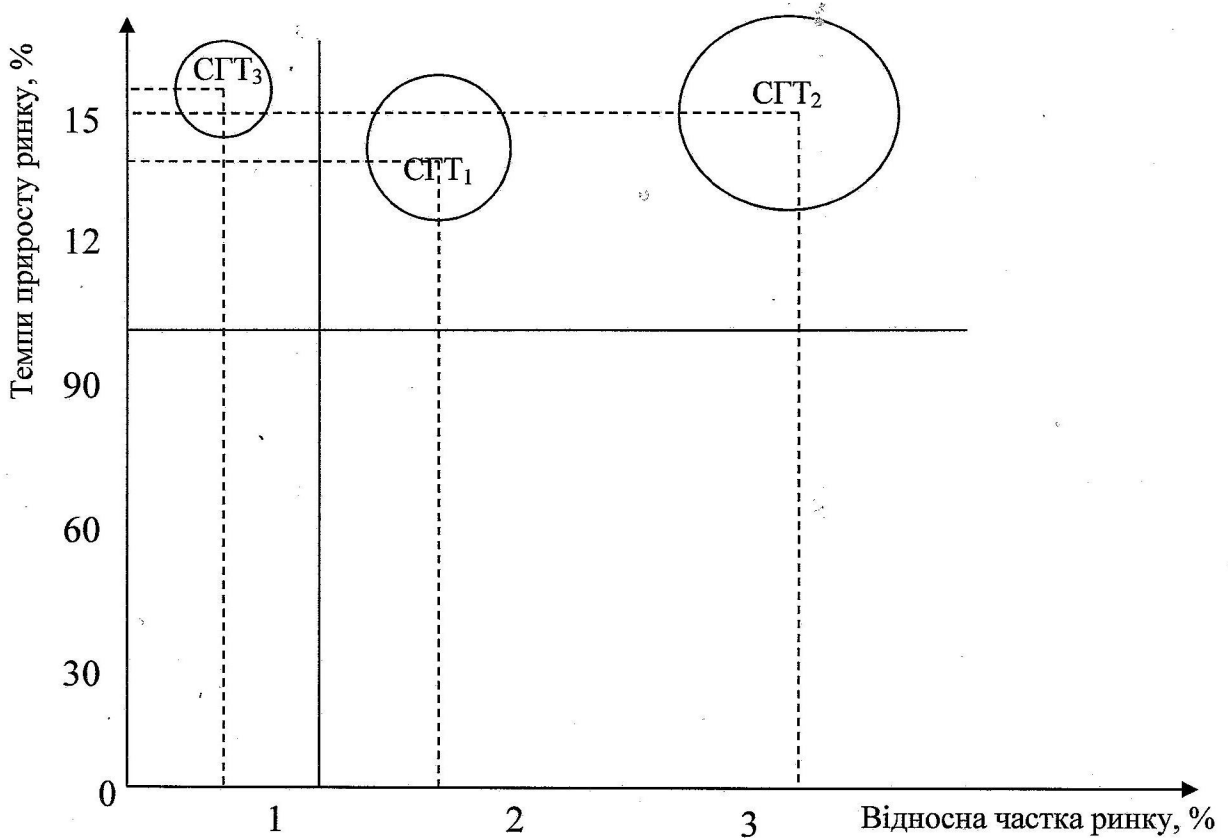


Рис. 3.1 - Матриця БКГ для ТОВ «Стальконструкція»

СГТ ТОВ «Стальконструкція» мають такі координати: СГТ₁ (140,0; 1,6); СГТ₂ (144,3; 3,1); СГТ₃ (156,0; 0,6). Не менш важливим параметром є «внесок» кожного з СГТ в досягнення загальних цілей ТОВ «Стальконструкція», який графічно подається у вигляді кола, діаметр якого

пропорційний обсягу продажу конкретного виду продукції. За цими координатами позиціюємо СГТ на матриці «зростання – частка ринку» (рис. 2.4), яка характеризує поточний стан господарського портфеля підприємства.

Розглянемо привабливість ринку для СГТ₁, СГТ₂, СГТ₃ за компонентами: зростання ринку та його потенціал, якість ринку, конкурентна ситуація, ситуація в зовнішньому середовищі за даними таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінка привабливості ринку для СГТ₁, СГТ₂, СГТ₃

Привабливість ринку	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за п'ятибальною шкалою					Результат -тат	Координата
		1	2	3	4	5		
Виготовлення та монтаж металоконструкцій								
Зростання ринку та його потенціал	3					×	15	
Якість ринку	2			×			6	
Конкурентна ситуація	3				×		12	
Ситуація в зовнішньому середовищі	1				×		4	
Разом	9						37	4,1
Конструювання та виробництво несучих конструкцій по класах і умовах виробництва								
Зростання ринку та його потенціал	3				×		12	
Якість ринку	2			×			6	
Конкурентна ситуація	3					×	15	
Ситуація в зовнішньому середовищі	1				×		4	
Разом	9						37	4,1
Технологічне обладнання								
Зростання ринку та його потенціал	3			×			9	
Якість ринку	2				×		8	
Конкурентна ситуація	3		×				6	
Ситуація в зовнішньому середовищі	1			×			3	
Разом	9						26	2,9

Проведений аналіз, представлений на рис. 3.1 свідчить про збалансованість господарського портфеля ТОВ «Стальконструкція», тому що основні СГТ₁ та СГТ₂ потрапили до категорії «зірки». СГТ₃ відноситься до категорії «знаки питання». Ця продукція перебуває на стадії освоєння та вимагає значних коштів для підтримання зростання, однак має шанси на успіх у зв'язку з розширенням ринку.

Оцінку конкурентоспроможності СГТ₁, СГТ₂, СГТ₃ за критеріями: позиція на ринку, потенціал продажу, потенціал наукових досліджень та кваліфікація керівників і працівників представимо в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 - Оцінка конкурентоспроможності СГТ₁, СГТ₂, СГТ₃

Позиція в конкурентній боротьбі	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Виготовлення та монтаж металоконструкцій								
Відносна позиція на ринку	3				×		12	
Відносний потенціал виробництва (торгівлі)	2					×	10	
Відносний потенціал наукових досліджень	3		×				6	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	2				×		8	
Разом	10						36	3,6
Конструювання та виробництво несучих конструкцій по класах і умовах виробництва								
Відносна позиція на ринку	3				×		12	
Відносний потенціал виробництва (торгівлі)	2					×	10	
Відносний потенціал наукових досліджень	3			×			9	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	2				×		8	
Разом	10						39	3,9

Продовження табл. 3.3

Технологічне обладнання								
Відносна позиція на ринку	3		×				6	
Відносний потенціал виробництва (торгівлі)	2			×			6	
Відносний потенціал наукових досліджень	3				×		12	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	2			×			6	
Разом	10						30	3,0

За розрахунками табл. 3.2 та 3.3 СГТ ТОВ «Стальконструкція» мають такі координати: СГТ₁ (4,1; 3,6); СГТ₂ (4,1; 3,9); СГТ₃ (2,9; 3,0). За визначеними координатами «привабливість ринку» (табл. 3.3.) та «конкурентоспроможність організації» (табл.3.4) сформуємо поточний господарський портфель організації на рис. 3.2

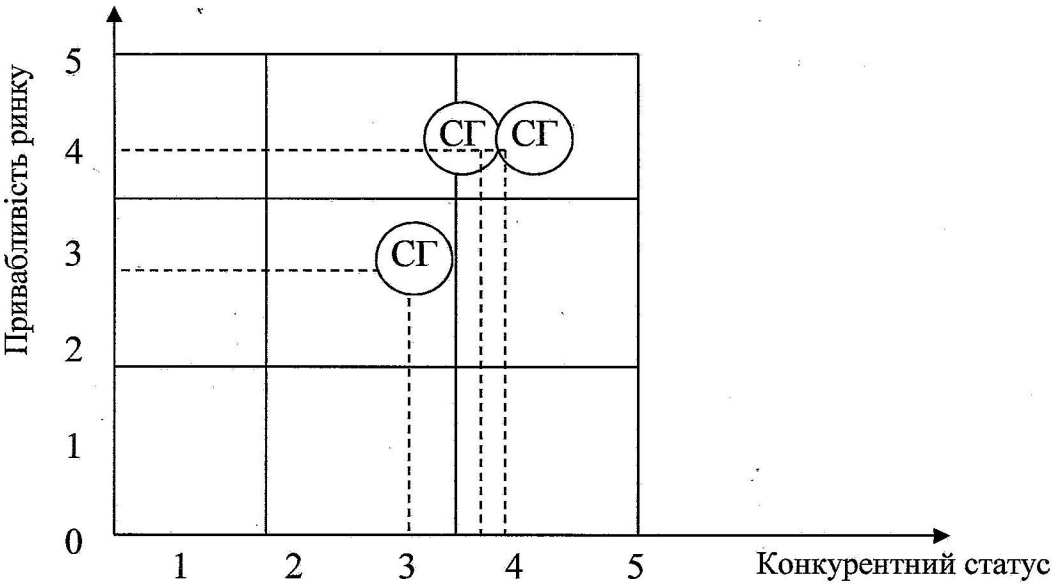


Рис. 3.2 - Матриця МакКінсі ТОВ «Стальконструкція»

Таким чином, СГТ₁ та СГТ₂ знаходяться у полі «Переможець». Для даної позиції властивим є вищий ступінь привабливості ринку і нормальний рівень відносних переваг ТОВ «Стальконструкція». Стратегічним завданням ТОВ «Стальконструкція» має бути, насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних якостей і поліпшення слабких.

СГТ₃ знаходиться у полі «Сумнівний бізнес», про що свідчить його позиціонування у центральному квадранті. Таким чином, можна говорити, що ТОВ «Стальконструкція» у даному секторі функціонує з незначними конкурентними перевагами. Сектор СГТ₃ є привабливим і перспективним з погляду стану ринку.

Дослідження природи походження конкурентних переваг підприємства дозволило встановити, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається на трьох основних рівнях:

- 1) на продуктовому рівні (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства в цілому);
- 2) на рівні виробничо-технологічної основи підприємства (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, виробничий потенціал підприємства у цілому);
- 3) на ринковому рівні (сталість ринкової позиції підприємства та привабливість ринкового оточення в цілому) [14].

Визначимо «абсолютну» конкурентну силу $C_{\text{абс}}$ ТОВ «Стальконструкція» шляхом порівняння з показниками двох інших конкурентів за формулою:

$$C_{\text{абс}} = \sum_i^n (C_i - \frac{\max C_{kij}}{j}), j = 1, 2, \dots, m \quad (3.1),$$

де C_i – оцінка i -го фактору конкурентної сили (слабкості) для досліджуваного підприємства;

$С_{kij}$ – оцінка i -го фактору конкурентної сили (слабкості) для j -го

конкурента;

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Розрахунки за вказаною формулою наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили
ТОВ «Стальконструкція»

№ з/п	Фактори	Оцінка (0...10 балів)			
		$С_{k1}$ (ТОВ НВП «Харків-ДМВ»)	$С_{k2}$ (ТОВ «МеталлВторХарків»)	ТОВ «Стальконструкція»	
				C_i	C_{max}
1.	Прибутковість (фін. ресурси)	6	10	8	-2
2.	Ринкова частка	7	9	6	-1
3.	Репутація	7	9	10	1
4.	Продукція	6	8	8	0
5.	Продуктивність	5	9	7	-2
6.	Виробничі потужності	3	9	6	-3
7.	Трудові ресурси	4	7	7	0
8.	Організація і менеджмент	5	7	5	-2
9.	Впровадження новинок	5	9	8	-1
10.	Система просування та збуту	6	8	7	-1
Конкурентна сила		53	85	74	-11

За даними табл. 3.4 найвища оцінка конкурентної сили у ТОВ «МеталлВторХарків», яка становить – 85 балів, ТОВ «Стальконструкція» – 74 бали – друге значення серед конкурентів. Так, ТОВ «Стальконструкція» відстає від ТОВ «МеталлВторХарків» на 11 балів, випереджає ТОВ НВП «Харків-ДМВ» на 21 бал. Абсолютна конкурентна сила ТОВ «Стальконструкція» оцінюється у (-11) балів.

Таким чином, було проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Стальконструкція» за допомогою різних методів: методом Бостонської

консалтингової групи (БКТ), «Дженерал Електрик» – «МакКінсі», оцінки конкурентної сили. В результаті проведеного аналізу було виявлено реальний стан конкурентоспроможності ТОВ «Стальконструкція» – він знаходиться на середньому рівні.

Загалом, для того, щоб покращити рівень конкурентоспроможності підприємства необхідно звернути увагу на такі особливості:

збільшити ринкову частку шляхом збільшення обсягу збуту продукції залучення нових клієнтів, збільшення обсягу продажу існуючим клієнтам, вихід на зовнішній ринок).

структура продажів ТОВ «Стальконструкція» має бути підкріплена ефективною політикою стимулювання та просування.

система управління конкурентоспроможністю не є досконалою. Керівництву ТОВ «Стальконструкція» потрібно переглянути існуючі стандарти управління конкурентоспроможністю та вибрати оптимальну програму зміцнення конкурентних позицій підприємства.

3.2. Розробка програми зміцнення конкурентних позицій підприємства

Реалізація стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю передбачає орієнтацію процесу планування показників діяльності підприємства на досягнення довгострокового ефекту [75, с.119].

Впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві може здійснюватися в декілька етапів:

1. Дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Суцільна діагностика діяльності підприємства дозволяє виявити не лише основні проблеми, але й можливості їх подолання.

2. Формування місії підприємства та визначення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю. Цей етап передбачає конкретизацію основних напрямів досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Визначення основних стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства. Конкурентна стратегія підприємства має відповідати основним тенденціям його розвитку та бути спрямованою на подолання погроз, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Цей етап, також передбачає узгодження визначених стратегічних напрямків розвитку та їх деталізація у комплексі цілей підприємства.

4. Конкретизація цільових показників конкурентної стратегії підприємства та їх збалансування з поточними планами.

5. Визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі обраної стратегії його розвитку [18].

Дослідження підприємства ТОВ «Стальконструкція» дозволило виявити основні проблеми в його діяльності, які у більшості схожі на проблеми аналогічних промислових підприємств, це:

- високий рівень конкуренції, що переважно носить ціновий характер;
- неповне завантаження виробничих потужностей;
- високий рівень зносу технологічного устаткування і ріст витрат на ремонт;
- істотна частка витрат на сировину й енергоресурси в структурі собівартості продукції;
- низька ефективність контролю постійних витрат.

Конкурентна перевага даного підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку. Саме формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить даному підприємству досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що підприємство створює систему збуту. Основними каналами збуту є приватні підприємства та ринки.

Оскільки основна маса продукції реалізується саме через ринки. Ці канали збуту мають тенденцію розвиватися, тому що оптові покупці будують свої дистриб'юторські мережі. Також встановлюються нові канали, що базуються на крупних покупцях Харківського регіону.

Збутова політика ТОВ «Стальконструкція» побудована на методах, які направлені на стимулювання збуту. У період підготовки до сезону крупно оптових покупців існує передоплата продукції перед сезоном. У сезон продажів для постійних покупців діють короткі відстрочення платежу (2-3 дні, що дозволяє підприємству прогнозувати виробництво і збільшити об'єм продажу). У інший час існує надання триваліших термінів відстрочення платежу (до 1 місяця).

Цінова політика ТОВ «Стальконструкція» направлена в першу чергу на постійну роботу з крупно оптовими покупцями з довгостроковими зобов'язаннями, що дозволяє підприємству прогнозувати виробництво і грошові надходження. На основі аналізу можна сказати, що цінова політика заводу залежить від регіону продажу, тому необхідна розробка нових регіонів продажу. Перспективними є далекі регіони, це дає можливість збільшити рентабельність продукції. Ціна на продукцію на ТОВ «Стальконструкція» встановлюється залежно від зв'язків з постійними клієнтами. Навіть незважаючи на те, що багато заводів-виробників на Україні в умовах високо конкурентного ринку прагнуть випускати якісну продукцію, все одно, серед споживачів, існує стійка думка, що імпортні н якісніше вітчизняних. Найбільш слабкими сторонами ТОВ «Стальконструкція» є відсутність вільних оборотних коштів, що дозволило б мати складські запаси, а також надавати великі відстрочки платежів. Це б могло стати сильною конкурентною перевагою підприємства, дозволило б зайняти додаткову частку ринку України та за кордоном. Дуже непростою буде задача утримання постійних клієнтів, пропонуючи їм одну відмінну конкурентну перевагу — ціну. У порівнянні з конкурентами, слабкими позиціями є несприятливий імідж, відсутність сильної системи розподілу (регіональних

складів і дилерів).

На основі проведеного аналізу можна виділити наступні можливості підприємства:

- підвищення ціни продажу. Підвищення ціни на продукцію підприємства дасть можливість залучити додаткові оборотні кошти. Варто врахувати, що при підвищенні цін, необхідно запропонувати споживачам додаткові маркетингові переваги (відмітні властивості продукції з більш високою ціною) – наприклад, надання відстрочки платежів, поліпшення якості;

- поліпшення якості продукції – необхідна зміна для підвищення ціни продажу і поліпшення іміджу торгової марки;

- зниження собівартості дозволить "безболісно" для підприємства не підвищувати ціну продажу, щоб не піддаватися погрозі відходу трейдерів і зниження обсягів реалізації. У випадку ж зниження собівартості при одночасному підвищенні ціни збільшиться рентабельність продукції, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси;

- розширення асортиментної лінійки – можливість підвищити обсяги продажів за рахунок освоєння нової продукції;

- реорганізація договірних відносин убік зміни умов платежу – перехід до системи обов'язкової передоплати. Можливість для оздоровлення фінансового стану заводу;

- відкриття сервісного центра на базі дилерів – одна з можливостей підвищити імідж торгової марки, дозволить залучити торгових представників і кінцевих споживачів (як в Україні, так і закордоном). Ціль створення центрів – позиціонування продукції у свідомості споживачів як найбільш зручної для експлуатації. Можливість відстеження рекламаций, одержання інформації необхідної для поліпшення якості;

- підвищення іміджу – комплекс заходів (підвищення якості, налагодження зворотного зв'язку зі споживачем, боротьба з неліквідами), що дозволяє підвищити лояльність споживачів до продукції;

- зменшення термінів постачання – сильні конкурентні переваги, що дозволяють зайняти частину частки ринку конкурентів. Багато трейдерів сьогодні висувають тверді вимоги до термінів постачання. Це можливість охоплення нових ринків збуту;

- безкоштовна доставка – одна з можливостей підняти відпускні ціни;

- розвиток прямих продажів – спосіб залучення споживачів. Розвиток їх зажадає залучення додаткового числа співробітників для здійснення особистих візитів до споживачів електродвигунів. Це спосіб найбільш якісного повідомлення до споживачів інформації про поліпшення якості продукції;

- ріст купівельної спроможності – можливість збільшення обсягів продажів за рахунок появи на ринку додаткової маси фінансових активів.

Загрози:

- зниження ринкових цін – малоімовірна погроза ринку, що відіб'ється найгіршим образом – знизиться рентабельність продажів в Україні, а продажу закордоном стануть під сумнівом;

- масовий вихід продукції заводів-конкурентів на ринок України. Деякі з них почали вести пошук торгових представників, пошук та налагодження контактів з кінцевими споживачами. Імовірність виходу таких компанії на ринок України дуже велика;

- зниження цін конкурентів – реальна погроза, що при відповідній потужності заводів може привести до втрати визначеної частки українського ринку;

- відкриття регіональних складів в Україні. На сьогоднішній день усі постачання закордонних виробників на територію України здійснюються через мережу торгових представників і дилерів;

- збереження умов оплати в конкурентів – відстрочки платежів.

Сильна сторона даного підприємства перетворюється в конкурентну перевагу, якщо є показники, які є дуже важливими для даного ринку.

Сфери та показники конкурентних переваг ТОВ «Стальконструкція»

відтворені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Сфери і показники конкурентних переваг ТОВ «Стальконструкція»

Сфера конкурентних переваг		Показники конкурентних переваг
Організаційні конкурентні переваги		Рівень мобільності
		Ефективність менеджменту
		Фінансова могутність
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Імідж фірми
		Кількість цільових ринків
		Знання споживачів
		Високий рівень сервісного обслуговування
		Якість товарів
	Кадри	Кваліфікація персоналу
		Досвід практичної діяльності

Найпріоритетнішими на ТОВ «Стальконструкція» експерти виділяють такі переваги як якість продукції, сучасність технологій та великий практичний досвід працівників.

Висока оцінка переваги «якість продукції», на погляд експертів, має відносне значення. Дійсно, на українському ринку ТОВ «Стальконструкція» сприймається споживачами як досить якісна продукція (оцінка 0,8). Але якби оцінка якості як конкурентної переваги проводилась на світовому ринку, наприклад у порівнянні з іншими країнами, то в цих би випадках співвідношення оцінок було б більш суттєвим. З цих же причин слід пояснювати і високу оцінку такої конкурентної переваги, як «імідж підприємства і його продукції».

На основі аналізу відхилень між власними процесами та процесами підприємства еталона можна визначити ті напрями діяльності, за якими необхідно першочергове впровадження нових підходів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

На підприємстві на основі узагальнення літературних джерел було виділено десять найбільш важливих конкурентних переваг (рис. 3.3).

Можна зробити висновок, що для ТОВ «Стальконструкція» пріоритетними є внутрішні проблеми, що пов'язані з управлінням та організацією виробництвом.

ТОВ «Стальконструкція» поступово втрачає ринкову долю, поступаючись конкурентам, які пропонують аналогічну продукцію за меншими цінами. Інтенсивність цінової конкуренції, яка зростає при збільшенні інфляційних процесів у країні, а також не оптимальність ланцюжку витрат, які формують ціну, призводить до гальмування подальшого розвитку підприємства. Тому, проблема збереження позицій на ринку має бути визначено задачею стратегічного характеру.

Рішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності має здійснюватися шляхом подолання слабких сторін та зовнішніх погроз.

Забезпечення єдності внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, які його стосуються, обумовлює ефективність управління підприємством. Внутрішнє середовище підприємства є саме тією сферою, яка піддається найбільш активному регулюванню з боку самого промислового підприємства, тому управління цими факторами уявляється найбільш важливим для забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства.

З точки зору системного підходу структурованість внутрішніх факторів досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством певною мірою визначає структуру його зовнішніх факторів.

Запропонований методичний підхід дозволяють провести оцінювання достатності параметрів конкурентної переваги, на підставі результатів якої можливим є прийняття оперативних рішень щодо стратегії подальшого розвитку підприємства та формування стійкої конкурентної позиції.

Але перед формуванням стратегії діяльності підприємства важливим є визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Тому наступним етапом розробки стратегії підприємства можна вважати визначення місії підприємства та його генеральної цілі.

Місія — це сенс існування підприємства, його роль у світі. Система стратегічних цілей діяльності будь якого підприємства повинна бути підкорена єдиний меті — підвищенню добробуту власників, яке виражається у максимізації ринкової вартості підприємства.

Місія ТОВ «Стальконструкція» може бути визначена як — збереження ринкової частки за допомогою надання якісної продукції за більш конкурентоспроможними цінами.

З генеральної місії видно, що для її досягнення ТОВ «Стальконструкція» витратами, які входять до складу собівартості продукції.

Наступним кроком є формування генеральної цілі розвитку підприємства та визначення основних шляхів її досягнення.

На відміну від місії підприємства, яка визначає філософію його розвитку, образ підприємства у майбутньому, генеральна ціль має відповідати двом основним вимогам до її побудови, а саме бути визначеною у часі і просторі.

3.3. Оцінка ризиків реалізації програми зміцнення конкурентних позицій підприємства

Невизначеність майбутніх подій змушує задуматися про можливість настання тих, чи інших чи подій здійсненні тих чи інших дій. Можливість одержання негативного результату називається ризиком. Варто розділяти, негативний чи позитивний результат зв'язаний тільки з чеканнями керівників проекту, тому що сама подія не може нести ризику.

Будь — який проект піддається ризику, що укладається в погрози фінансових утрат, що веде до краху чи проекту руйнуванню підприємства в цілому. Аналіз ризиків здійснюється на основі якісного і кількісного підходів.

Якісний аналіз дозволяє визначити фактори і потенційні області ризику, виявити його можливі види.

Кількісний аналіз спрямований на те, щоб кількісно визначити ризики і показати вплив цих ризиків на планований результат проекту.

При плануванні ризиків підприємницького проекту використовуються наступні процедури:

- набір простих ризиків, що можуть виникнути при виконанні проектів. До простих ризиків відносять перелік непересічних подій, тобто кожне з яких розглядається як незалежне від інших. Для більшості проектів рекомендується розбивка проекту на стадії з виділенням на кожній стадії власних простих ризиків;

- визначення імовірності виникнення кожного ризику. Використання бальних оцінок по шкалі від 1 до 100 балів;

- планування комплексу заходів, зв'язаних із запобіганням ризиків. Такий комплекс заходів містить ряд організаційних рішень, спрямованих на зниження ризику: страхування, хеджирование, установлення ліміту на витрати, резервування, розподіл ризику, диверсифікованість і одержання додаткової інформації.

Таким чином, здійснюючи виживання розроблювального проекту, необхідно розробляти можливі ризики і планувати комплекс заходів щодо зниження їхнього впливу як на саме підприємство, так і на проект [19,с.285].

Для розроблювального проекту ТОВ «Стальконструкція» існує кілька ризиків, настання кожного з яких може вплинути на подальшу роботу підприємства і розробку планованого проекту:

ризик конкуруючих технологій. Укладається в можливій появі і застосуванні конкурентами концептуально нових технологій будівельного виробництва, здатних залучити споживачів низькою ціною, більш високою якістю, а так само масою інших якостей, що можуть залучити споживачів Товариства до конкуруючого послугі.

політичний ризик. Укладається в існуванні спеціальної державної рекомендації, спрямованої на підтримку вітчизняного виробника.

зниження платоспроможності споживачів. Однієї з основних причин можливого відходу споживачів з ринку може бути відсутність в останніх коштів, тому що, велика частина споживачів підприємства є державними організаціями, а кошти виділяються державою в малих кількостях і не регулярно.

ризик зриву постачань будівельних матеріалів. Укладається в можливості зриву постачань матеріалів необхідних для виконання замовлення.

ризик зриву термінів виконання робіт. Цей ризик може сильно вплинути на імідж підприємства і привести до розірвання договорів.

ріст цін на сировину, матеріали, перевезення. Приведе до збільшення ціни на продукцію і до зниження прибутку підприємства.

постачання неякісних чи бракованих матеріалів. Може привести до зниження якості виконуваних робіт, незадоволеності замовника.

поганий стан машин і устаткування, збільшення витрат на ремонт, експлуатацію.

ризик власної неплатоспроможності (як замовника). Волоче чи призупинення припинення діяльності, недостачу матеріалів.

ризик нестійкості попиту на послуги. Зв'язаний насамперед із сезонністю виконання будівельно-монтажних робіт, а також зі зміною потреб замовників.

відсутність кваліфікаційної робочої сили. Низька якість виконання робіт, додаткові витрати на навчання і перекваліфікацію персоналу.

зниження цін конкурентами на основі збільшення обсягу провадження робіт чи ефективної політики в області витрат. Може привести до ослаблення позицій підприємства на ринку, зниженню попиту і прибутку.

Оцінити негативний вплив перерахованих вище ризиків можна за допомогою методу експертних оцінок. Для цього запрошуються три експерти-фахівці в області досліджень.

Імовірність настання ризику оцінюється по наступній шкалі:

- 0 – ризик розглядається як неіснуючий;
- 25 – ризик, швидше за все не реалізується;
- 50 – про настання ризику нічого визначеного сказати не можна;
- 75 – ризик швидше за все не проявиться;
- 100 – ризик безумовно реалізується.

Оцінка експертів піддається аналізу на їхнє не протиріччя за наступними правилами: максимально припустима різниця між оцінкою двох експертів по якому-небудь факторі повинна бути менше 50. Порівняння проводяться по модулі, тому що знак “+” чи “-” не враховується. Це правило спрямоване на запобігання неприпустимих відмінностей в оцінці імовірностей настання кожного окремого ризику.

При виконанні цього правила далі визначається середня імовірність настання ризику (V_i) як відношення оцінки ризику i – експертом до кількості експертів.

Вага ризику (W_i) визначається відношенням 1 до кількості видів ризику.

На останньому етапі визначається бал ризику $V_i * W_i$, і сума цих балів визначає бал усіх ризиків. Чим він вище, тим більше ризикована дана операція [18].

За допомогою методу експертних оцінок проведемо аналіз перерахованих вище ризиків і оцінимо їхній ступінь впливу на діяльність ТОВ «Стальконструкція» в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Визначення впливу ризиків на реалізацію програми зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Стальконструкція»

Вид ризику	Оцінка імовірності ризику експертами, у балах			Середня імовірність V_i	Вага ризику, W_i	Бал, $V_i * W_i$
	1	2	3			
Ризик конкуруючих технологій	25	50	25	33,3	0,08	2,66
Політичний ризик	0	25	25	16,6	0,08	1,32
Зниження платоспроможності споживачів	50	75	50	58,3	0,08	4,66
Ризик зриву поставок будівельних матеріалів	25	0	25	16,6	0,08	1,32
Ризик зриву термінів виконання робіт	25	25	25	25	0,08	2
Ріст цін на сировину, матеріали і перевезення	50	75	75	66,6	0,08	5,32
Постачання неякісних чи бракованих матеріалів	25	50	25	33,3	0,08	2,66
Незадовільний стан машин і механізмів	50	50	25	41,6	0,08	3,33
Ризик власної неплатоспроможності	50	50	25	41,6	0,08	3,33
Ризик нестійкості попиту	0	25	25	16,6	0,08	1,32
Відсутність кваліфікованої робочої сили	50	25	25	33,3	0,08	2,66
Зниження цін конкурентами	25	0	25	16,6	0,08	1,32
						31,9

Як видно з таблиці 3.6 сукупне настання перерахованих вище ризиків можна охарактеризувати як незначне (імовірність настання 31,9). Найбільшу імовірність має ризик росту цін на сировину, матеріали, транспортні перевезення, а також ризик зниження платоспроможності замовників.

Для того щоб знизити імовірність настання цих ризиків для ТОВ «Стальконструкція» пропонується розробити комплекс заходів:

- сформувати резервний фонд із коштів нерозподіленого прибутку і систематично його поповнювати;
- по можливості обновляти будівельну техніку і ремонтний інструмент;
- розробити план технічного обслуговування парку автотранспорту;

- передбачити постійна наявність часта використовуваних будівельних матеріалів на складі;

- проводити пошук нових споживачів, розширення послуг, що робляться, освоювати нові високоефективні технології.

До того ж для запобігання виникнення ризиків використовується комплекс заходів, зв'язаний з їхнім виникненням. Такий комплекс містить ряд організаційних рішень, спрямованих на зниження ризику: страхування, установлення ліміту на витрати, резервування, розподіл ризику, диверсифікованість.

Страхування припускає, що ряд обговорених ризиків передається страхової компанії за ціну, рівну страховому внеску. Страхова компанія при настанні страхового випадку, обговореного в страховому полісі, виплачує компенсацію за нанесений збиток. При очевидних достоїнствах, недоліком страхування є додаткові витрати по сплаті страхових внесків і не завжди очевидне настання страхового випадку.

Установлення лімітів на визначені види витрат забезпечує зниження ризиків. Подібний захід більш успішно при впровадженні бюджетування ще на стадії розробки проекту.

Резервування спрямоване на нагромадження коштів для покриття непередбачених витрат, інакше подібні дії називають "подушками безпеки". Для будь-якого замовлення рекомендується планувати формування резервів, що не підлягає сумніву. Основні труднощі при резервуванні складає визначення величини резервів, тому що ця величина зв'язана з забезпеченням ліквідності проекту.

Розподіл ризику спрямований на поділ ризику між учасниками договірних відносин. Розподіл ризику стає вигідною операцією для стабільної господарської діяльності ТОВ «Стальконструкція».

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне дослідження та практичний аналіз дозволили зробити наступні основні висновки.

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності, в економічній літературі давно обговорюється проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Тому постає питання аналізу методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Тільки кількісна оцінка дозволяє виміряти рівень конкурентоспроможності й управляти ним. Будь-яка оцінка – це встановлення наявності і міри прояву тієї чи іншої характеристики. На оцінках побудовано аналіз, нормативне регулювання функціонування і розвитку, пошук і визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис окремого явища. Без оцінок рівня явища, що вивчається, неможливо управляти будь-яким процесом в економіці.

Можна констатувати, що в питаннях оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогоднішній день є певні успіхи, розроблені методики оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніше справа відбувається з оцінкою конкурентоспроможності підприємств. Не дивлячись на те, що певні кроки в цьому напрямі робилися і робляться, універсальної і загальновизнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності

Відзначені головні недоліки розглянутих у роботі методів оцінки конкурентоспроможності: апробовані у зарубіжній практиці методи оцінки конкурентоспроможності не завжди можливо застосувати до вітчизняних підприємств. По-перше, дуже різні ринкові умови функціонування підприємств, а по-друге, не завжди на підприємстві можна одержати необхідні для розрахунків дані через різницю управлінського обліку; використання того чи іншого підходу інколи неможливо застосувати через

висунуті обмеження або трудомісткі розрахунки; деякі підходи аналізують конкурентоспроможність підприємства однобічно.

На основі дослідження діяльності підприємства ТОВ «Стальконструкція» та порівнянні фінансових результатів декількох років, виділено основні моменти та зроблено наголос на найбільш важливі практичні результати. При виконанні роботи було проведено комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства та досліджено ключові фактори успіху.

Було проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Стальконструкція» за допомогою різних методів: методом Бостонської консалтингової групи (БКГ), «Дженерал Електрик» – «МакКінсі», оцінки конкурентної сили. В результаті проведеного аналізу було виявлено реальний стан конкурентоспроможності ТОВ «Стальконструкція» – він знаходиться на середньому рівні.

Загалом, для того, щоб покращити рівень конкурентоспроможності підприємства необхідно звернути увагу на такі особливості:

збільшити ринкову частку шляхом збільшення обсягу збуту продукції (залучення нових клієнтів, збільшення обсягу продажу існуючим клієнтам, вихід на зовнішній ринок).

структура продажів ТОВ «Стальконструкція» має бути підкріплена ефективною політикою стимулювання та просування.

система управління конкурентоспроможністю не є досконалою. Керівництву ТОВ «Стальконструкція» потрібно переглянути існуючі стандарти управління конкурентоспроможністю та вибрати оптимальну програму зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Аналізуючи результати фінансово – господарської діяльності ТОВ «Стальконструкція» роки можна зробити висновки, що не зважаючи на достатнє збільшення виручки від реалізації продукції, підприємство вважається збитковим, так як зростає величина витрат на собівартість

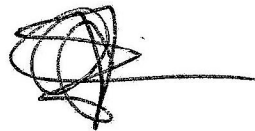
виготовлених конструкцій, зменшується кількість споживачів через більшу ціну, ніж у конкурентів на ідентичний товар.

Продукція, котра виготовляється компанією ТОВ «Стальконструкція» та реалізується в усі міста України являється високоякісною та конкурентоспроможною за рахунок надійності, якості, технологічної досконалості. Вся продукція цілком відповідає нормам безпеки, проте, програє на ринку через високий рівень цін.

Оцінка внутрішньої діяльності підприємства показує на те, що фірма має потребу в переформуванні управлінської системи, так як форма управління на підприємстві являється лінійно – функціональною, що має негативні наслідки через перевантаження одних підрозділів, та недостатню завантаженість інших. Через це є труднощі в управлінні персоналом та процесом коректувань роботи підлеглих, а також, в надходженні інформації, котра просувається між підрозділами надто довго.

Підприємство працює в умовах агресивної конкуренції, так як має високий рівень спеціалізації, обмежене коло клієнтів та високий рівень цін. У своїй діяльності максимально залежить від клієнтів. Загальний рівень конкурентоспроможності компанії дорівнює 0,46. Це не високий рівень конкурентоспроможності, проте підприємство поступово підвищує свої можливості за рахунок якісного виробництва та сервісу.

Виявивши слабкі сторони в діяльності ТОВ «Стальконструкція» було обрано конкурентну стратегію для покращенні діяльності та поліпшення фінансового становища фірми. Використавши матриці Ф.Котлера «Ціна – Якість» та матриці ВКГ встановлено, що конкурентною стратегією ТОВ «Стальконструкція» повинна стати стратегія фокусування з акцентом на зниження витрат. Також була запропонована програми зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Стальконструкція» та проведена оцінка ризиків її реалізації.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України [Електронний ресурс] : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : дата оновлення 21.02.2019 // Законодавство України : [сайт]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 15.12.2019).

2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : дата оновлення 07.02.2019 // Законодавство України : [сайт]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.12.2019).

3. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР : дата оновлення 11.12.2019 // Законодавство України : [сайт]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#n2> (дата звернення 15.12.2019).

4. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.

5. Азарова А.О. Економіка підприємства. Практикум [Текст]: [навч. посіб.] / А.О. Азарова, Л. О. Нікіфорова; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2016. - 215 с.

6. Бакалінська О.О. Правові проблеми доктринального тлумачення поняття добросовісної конкуренції / О.О. Бакалінська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2013. – Вип. 22. Частина II. Том 2. – С. 11 – 15.

7. Болтянська Л. О. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. - 667 с.

8. Буров, А.С. Международный маркетинг: учебное пособие / А.С. Буров – Москва : «Дашков и Ко», 2004. – 284 с.

9. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент : Навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна [та ін.]. — К.: Центр учбової літератури, 2017. — 376 с.
10. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. — 2013. — Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf.
11. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — К. : Центр навч. л-ри, 2006. — 384 с.
12. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2015. — №49. — С.11-18.
13. Демченко С. Ф. Теоретико-методологічні засади ефективності господарського судочинства : дис. ... д-ра юрид. наук. — К. : НДІ приватного права і підприємництва НАПрН., 2010 — 456 с.
14. Зайцев Д. С. Дистанционный маркетинг как новая методологическая основа коммерциализации инноваций в строительстве [Электронный ресурс] / Д. С. Зайцев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2011. - №35. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/dstantsionnyy-marketing-kak-novaya-metodologicheskaya-snova-kommertsializatsii-innovatsiy-v-stroitelstve>
15. Економіка і підприємництво, менеджмент [Текст]: навч. посіб. / [Рогач С.М. та ін.]. - Київ: Компринт, 2015. - 713 с.
16. Економіка підприємства: навчальний практикум [Текст]: навч. посіб. / О.І. Піжук [та ін.]; Нац. ун-т держ. податк. служби України. - Ірпінь: Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2016. - 337 с.
17. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб.: практикум / Я. С. Витвицький [та ін.]; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. Економіки підприємства. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. - 306 с.

18. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / І. М. Посохов [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків: НТУ "ХП", 2016. - 380 с.
19. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
20. Іванова О. А. Економіка сучасного підприємства : навч. посіб. / О. А. Іванова, Є. Ф. Пеліхов, О. М. Сумець ;Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. вид. 2-е, випр. – Харьков : Вид-во НУА, 2017. – 374 с.
21. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
22. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособ. / М.И. Кныш. – СПб.: Б.и., 2006. – 284 с.
23. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.
24. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
25. Колесник С. Г. Фактори оцінювання конкурентоспроможності підприємства /Управління як чинник економічної рівноваги : програма і матеріали XIII конф. молодих вчених каф. економіки та права, Харків, 11 дек. 2019 р. / Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. С -57 -60
26. Котлер, Ф. Основы Маркетинга / Ф. Котлер. – Москва: Издательство «Прогресс», 1991. – 787 с.
27. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / І.Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – 152 с.
28. Кривенко Л.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография / Л.В. Кривенко, В.М. Милашенко, С.В. Кривенко; Гос. вуз «Укр. акад. банк. дела Нац. банка Украины». – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.

29. Кузьмін О. Є. Стан конкурентоспроможності на машинобудівних підприємствах / О. Є. Кузьмін, Л. Є. Чернобай, О. П. Романко // Наук. вісн. Івано-Франків. нац. техн. ун-ту нафти і газу. - 2011. - № 2. - С. 44-50.
30. Лепейко Т.І. Механізм формування конкурентної стратегії / Т.І. Лепейко, Д.В. Кіпа // Академічний огляд. - 2014. - №2. - С. 64-69.
31. Логвінова Н. С. Міжнародна торгівля: Підручник. / За ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. - К.: ЦУЛ, 2011. - 512 с.
32. Лукашова О. О. Стан, проблеми та перспективи розвитку вагонобудівних підприємств України на зовнішніх ринках / О. О. Лукашова // Економіка, фінанси, право. - 2014. - № 11/1. - С. 12-15.
33. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. - Львів : Видавництво ЛКА, 2016. - 484 с.
34. Ляпкина Е. А. Роль финансового планирования в обеспечении конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.ibl.ru/.../rol-finansovogo-planirovaniya-v-obespechenii-konkurentosposobnosti.
35. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: навч. посібн./ М.М.Мартиненко. - К.: Каравелла, 2014. - 450 с.
36. Мисько Н. В. Аналіз конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Н. В. Мисько // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». - 2013. - Вип. 2 (40). - С. 89-93.
37. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг експортно-імпортової діяльності підприємства [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Наук. кер. Л.М. Малярець. - Х., 2016. - 276 с.
38. Моргунов, В.И. Международный маркетинг : учебное пособие / В.И. Моргунов. - Москва : «Дашков и Ко», 2005. - 152 с.
39. Мошек Г.Е. Менеджмент: Навчальний посібник./ Г.Є.Мошек, Ю.В.Поканевич, А.С.Соломко, А.В. Семенчик. - Кондор, 2014.- 392 с.

40. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч. 1 / М.І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
41. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг: учебник / Р.Б. Ноздрева. - Москва : Экономист, 2005. - 990 с.
42. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування [Електронний ресурс] / Наталія Олійник, Юлія Бурик // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 3-12.
43. Остапенко, Г.Ф. Международный маркетинг: учебное пособие / Г.Ф. Остапенко. - Пермь, 2011. - 323 с.
44. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. - Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. - 352с.
45. Петришин Н. Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств / Н. Я. Петришин // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2008. - № 624. - С. 70-76.
46. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: Навчальний посібник /За ред. проф. І. О. Піддубного. - Харків.: ВД «ІНЖЕК», 2014. - 264 с.
47. Рогач С. М. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / С. М. Рогач, Н. М. Суліма, Л. М. Степасюк, Т. А. Гуцул, О. В. Величко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : КОМПРИНТ, 2015. - 391 с.
48. Романко О. П. Етапи технології стратегічного планування конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств / О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. - 2010. - Вип. 20.4. - С. 252-257.
49. Романко О. П. Інструментарій планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. - 2009. - Вип. 19.10. - С. 214-222.

50. Саватье Р. Теория обязательств. – М.: Прогресс, 1972. – 440 с.
51. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства [навч. посіб. для вищих навч. закладів] / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
52. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/104.pdf>.
53. Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf
54. Скібіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 480 с.
55. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства / О. В. Сталінська // Вісник економічної науки України. – 2015. – №1. – С. 127-133.
56. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / Ю. Т. Шестопа́л [и др.]. – М. : КноРус, 2016.-310 с.
57. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
58. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна, Ю. Г. Бережна, Р. В. Марков, А. М. Брагінець ; за ред. проф. О. В. Кочеткова. – 3-є вид., випр. – Київ : Кондор-Видавництво, 2017. – 412 с.
59. Стратегічне планування [Електронний ресурс]: навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 128 с. – Режим доступу: http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2014/10/sp_student.pdf

60. Твердохлебова, Т.В. Международные экономические и торговые отношения : учебное пособие [Электронный ресурс] / Т.В. Твердохлебова. – Красноярск : СФУ, 2011. – 121 с.
61. Тимохова Г. Б. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. – Київ : Кондор, 2017. – 344 с.
62. Тимохова Г.Б. Политика конкурентоспособности украинских предприятий в цифровой экономике/ Тимохова Г.Б., Колесник С.Г.// Актуальные научные исследования в современном мире, Переяслав-Хмельницкий // Сб. научных трудов: – Переяслав-Хмельницкий, 2020. – Вып. 1 (57), ч. 4 – С.30-36
63. Томсон_мл. А. А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А. А. Томсон мл., Дж. Стрикленд. – М: ЮНИТИ-ДАНА. – 2008. – 554 с.
64. Тоцька О.Л. Теорія і практика підприємництва [Текст]: практикум / О.Л. Тоцька; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ін-т економіки та менеджменту. - 2-ге вид., перероб. й допов. - Луцьк : Вежа-Друк, 2015. - 235с.
65. Тревого О. І. Стан, перспективи та проблеми управління розвитком вітчизняного машинобудування у період виходу зі світової економічної кризи / О. І. Тревого, М. Б. Швецова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 128-136.
66. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
67. Федішин М. П. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. / М.П. Федішин; Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. - Чернівці: Наші книги, 2015. - 327 с.
68. Филюк Г. Конкурентна політика держави в умовах глобалізації // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2009. – № 109. – С. 46–53.

69. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економика и управление*. 2011. № 6. С. 68–71
70. Царенко О.В. Методологічні аспекти формування конкурентних переваг галузі / О.В. Царенко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2009. – №3. – С.40–44.
71. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
72. Шарко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. – ІПІ Вишемирський В. С., 2016. – 177 с.
73. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // *Вісник Дніпропетровського університету*. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.
74. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с. 63.
75. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: ХНАДУ, 2015. – 186 с.

ДОДАТКИ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2017	01	01
38158090		
6310138200		
240		
41.20		

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ ЛТД"

за ЄДРПОУ

Харківська

за КОАТУУ

правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОІФГ

діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель

за КВЕД

працівників 219

вулиця Плиткова, буд. 12, оф. ЛПТ "АИ-3", ПОВ.3, ОФІСИ 43,52,54,м. Харків, Харківська обл.,

0577190106

61106

тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма

казинки якого наводяться в гривнях з копійками)

зна позначку "v" у відповідній клітинці)

за (стандартами) бухгалтерського обліку

за стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2016

р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
активи	1000	20	21
земель	1001	33	49
амортизація	1002	13	28
капітальні інвестиції	1003	-	-
	1010	519	318
земель	1011	1 744	1 820
	1012	1 225	1 502
нерухомість	1015	-	-
земель інвестиційної нерухомості	1016	-	-
матеріальної нерухомості	1017	-	-
біологічні активи	1020	-	-
земель довгострокових біологічних активів	1021	-	-
амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
фінансові інвестиції:			
земель за методом участі в капіталі	1030	-	-
фінансові інвестиції	1035	-	-
дебіторська заборгованість	1040	-	-
податкові активи	1045	-	-
	1050	-	-
казначейні витрати	1060	-	-
внески у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
фінансові активи	1090	-	-
загалом I	1095	539	339
II. Оборотні активи			
внески	1100	19 887	22 615
виробництво	1101	19 887	22 615
залишки	1102	-	-
	1103	-	-
	1104	-	-
матеріальні активи	1110	-	-
страхування	1115	-	-
залишки	1120	-	-
заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 156	4 271
заборгованість за розрахунками:			
за авансами	1130	8 307	6 286
за податку на прибуток	1135	230	-
заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	-	-
заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1140	-	-
заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
дебіторська заборгованість	1155	2 850	1 863
фінансові інвестиції	1160	-	-
залишки	1165	1 086	442
	1166	-	-
залишки	1167	1 086	442
залишки	1170	6 680	17 915
страховика у страхових резервах	1180	-	-
залишки	1181	-	-
залишки або резервах належних виплат	1182	-	-

зароблених премій	1183	-	-
ових резервах	1184	-	-
отні активи	1190	827	1 813
розділом II	1195	48 023	55 205
необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
	1300	48 562	55 544

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
аний (пайовий) капітал	1400	5	5
незарезерованого статутного капіталу	1401	-	-
доцінках	1405	-	-
ий капітал	1410	-	-
дохід	1411	-	-
а курсові різниці	1412	-	-
капітал	1415	-	-
аний прибуток (непокритий збиток)	1420	182	240
ий капітал	1425	(-)	(-)
капітал	1430	(-)	(-)
ий	1435	-	-
розділом I	1495	187	245
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
і податкові зобов'язання	1500	-	-
зобов'язання	1505	-	-
кові кредити банків	1510	-	-
строкові зобов'язання	1515	24 732	24 732
кові забезпечення	1520	-	-
кові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
ансування	1525	-	-
допомога	1526	-	-
резерви	1530	-	-
і:	1531	-	-
гострокових зобов'язань	1532	-	-
хвів або резерв належних виплат	1533	-	-
ароблених премій	1534	-	-
ові резерви	1535	-	-
і контракти	1540	-	-
фонд	1545	-	-
виплату диск-погу	1595	24 732	24 732
розділом II			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
рокові кредити банків	1600	-	-
дані	1605	-	-
редиторська заборгованість за:			
оковими зобов'язаннями	1610	-	-
роботи, послуги	1615	13 550	17 023
агами з бюджетом	1620	71	67
ілі з податку на прибуток	1621	-	-
агами зі страхування	1625	168	99
агами з оплати праці	1630	312	350
редиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	8 094	12 746
редиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
редиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
редиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
безпечення	1660	-	-
ебутих періодів	1665	-	-
а комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
ані зобов'язання	1690	1 448	282
розділом III	1695	23 643	30 567
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
	1900	48 562	55 544

МЕЛЕНЦОВ МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ

бухгалтер

ДЬОМКИНА ЛЮДМИЛА ІЛЛІВНА

створя в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

КОДИ		
2017	01	01
38158090		

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

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Всього дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92 000	83 232
з яких: зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
сума резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Вартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	2050	(89 518)	(82 432)
з яких: понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Всього: чистий дохід (збиток)	2090	2 482	800
з яких: чистий дохід (збиток)	2095	(-)	(-)
з яких: витрати від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
з яких: витрати від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
сума інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Операційні доходи	2120	8 691	13 359
з яких: доходи від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
доходи від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
доходи від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 860)	(4 484)
з яких: витрати на збут	2150	(-)	(-)
Операційні витрати	2180	(4 865)	(9 552)
з яких: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: чистий дохід (збиток)	2190	448	123
з яких: дохід (збиток)	2195	(-)	(-)
дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Фінансові доходи	2220	-	-
з яких: доходи	2240	-	-
з яких: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(219)	(-)
з яких: витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Витрати	2270	(171)	(28)
Всього (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	58	95
Збиток	2295	(-)	(-)
Відрахування (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(45)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	58	50
Збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Відпуск (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Відпуск (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Віднесені курсові різниці	2410	-	-
Доход від іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Всього сукупний дохід	2445	-	-
Всього сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Всього сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Всього сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58	50

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Адміністративні витрати	2500	81 856	68 020
Витрати на оплату праці	2505	7 636	8 333
Витрати на соціальні заходи	2510	1 674	3 165
Витрати на амортизацію	2515	421	494
Всього операційні витрати	2520	4 112	7 036
	2550	95 699	87 048

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Відомості про річну кількість простих акцій	2600	-	-
Відомості про середньорічну кількість простих акцій	2605	-	-
Відомості про прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Відомості про чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Відомості про податок на одну просту акцію	2650	-	-

МЕЛЕНЦОВ МІКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ

Головний бухгалтер

ДЬОМІНА ЛЮДМИЛА ІЛЛІВНА

КОДИ		
2018	01	01
38158090		
6310138200		
240		
41.20		

Дата (рік, місяць, число)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ ЛТД"

за ЄДРПОУ

Харківська

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

0577190106

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017

р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код радіка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Активи	1000	21	20
Вартість	1001	49	23
Амортизація	1002	28	3
Капітальні інвестиції	1005	-	-
Соби	1010	318	1 205
Вартість	1011	1 820	3 199
	1012	1 502	1 994
Не рухомість	1015	-	-
Вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Біологічні активи	1020	-	-
Вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Фінансові інвестиції:			
Використовуються за методом участі в капіталі			
Приємства	1030	-	-
Фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Податкові активи	1045	-	-
	1050	-	-
Аквізиційні витрати	1060	-	-
Внески у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Ротні активи	1090	-	-
Всього за розділом I	1095	339	1 225
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	22 615	17 617
Виробництво	1101	22 615	17 617
Продукція	1102	-	-
	1103	-	-
Біологічні активи	1104	-	-
Перестраховування	1110	-	-
Внески	1115	-	-
Внески	1120	-	-
Внески за заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 271	3 632
Внески за заборгованість за розрахунками:			
Внески авансами	1130	6 286	4 717
Внески	1135	-	-
Внески з податку на прибуток	1136	-	-
Внески за заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Внески за заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Внески дебіторська заборгованість	1155	1 863	714
Внески фінансові інвестиції	1160	-	-
Внески еквіваленти	1165	442	5
Внески	1166	-	-
Внески	1167	442	5
Внески	1170	17 915	33 962
Внески	1180	-	-
Внески	1181	-	-
Внески або резервах належних виплат	1182	-	-

незароблених премій	1183	-	-
страхових резервах	1184	-	-
оборотні активи	1190	1 813	2 247
за розділом II	1195	55 205	62 894
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
	1300	55 544	64 119

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
зований (пайовий) капітал	1400	5	5
до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
дооцінках	1405	-	-
ий капітал	1410	-	-
ий дохід	1411	-	-
ні курсові різниці	1412	-	-
ий капітал	1415	-	-
ялений прибуток (непокритий збиток)	1420	240	240
ий капітал	1425	(-)	(-)
ий капітал	1430	(-)	(-)
рани	1435	-	-
за розділом I	1495	245	245
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
ні податкові зобов'язання	1500	-	-
зобов'язання	1505	-	-
кові кредити банків	1510	-	-
острокові зобов'язання	1515	24 732	24 732
кові забезпечення	1520	-	-
кові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
фінансування	1525	-	-
а допомога	1526	-	-
резерви	1530	-	-
елі:	1531	-	-
двострокових зобов'язань			
елів або резерв належних виплат	1532	-	-
зроблених премій	1533	-	-
ові резерви	1534	-	-
елі контракти	1535	-	-
фонд	1540	-	-
виплату держ-поту	1545	-	-
за розділом II	1595	24 732	24 732
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
кові кредити банків	1600	-	1 250
елі	1605	-	-
едиторська заборгованість за:			
ковими зобов'язаннями	1610	-	-
роботи, послуги	1615	17 023	22 458
ами з бюджетом	1620	67	307
елі з податку на прибуток	1621	-	-
ами зі страхування	1625	99	93
ами з оплати праці	1630	330	323
редиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	12 746	13 791
редиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
редиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
редиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
зпечення	1660	-	-
бутніх періодів	1665	-	-
комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
зобов'язання	1690	282	920
за розділом III	1695	30 567	39 142
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
	1900	55 544	64 119

МЕЛЕНЦОВ МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ

Галтер

ДЬОМКІНА ЛЮДМИЛА ІЛЛІВНА

ся в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

приємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ ЛТД"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01
38158090		

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

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Відбутий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	118 524	92 000
з них: зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
сума резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
сума частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Вартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(116 125)	(89 518)
з них: понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Відбутий:			
Відбуток	2090	2 399	2 482
Відбуток	2095	(-)	(-)
Від (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Від (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
сума інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
сума частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Операційні доходи	2120	10 891	8 691
з них: доходи від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
доходи від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
доходи від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 660)	(5 860)
Витрати на збут	2150	(7)	(-)
Операційні витрати	2180	(4 314)	(4 865)
з них: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Відбуток	2190	2 309	448
Від участі в капіталі	2195	(-)	(-)
Фінансові доходи	2200	-	-
Доходи	2220	-	-
з них: доходи від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(430)	(219)
Від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Витрати	2270	(1 879)	(171)
Відбуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	58
Збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	58
Збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Відчуження (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Відчуження (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Випливаючі курсові різниці	2410	-	-
Доход від іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Чистий сукупний дохід	2445	-	-
Чистий сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Чистий сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-	58

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	107 929	81 856
Витрати на оплату праці	2505	10 436	7 636
Витрати на соціальні заходи	2510	2 336	1 674
Амортизація	2515	579	421
Операційні витрати	2520	4 660	4 112
Всього	2550	125 940	95 699

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Головний бухгалтер

МЕЛЕНЦОВ МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ

Головний бухгалтер

ДЬОМКИНА ЛЮДМИЛА ІЛІВНА

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01	
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ ЛТД»	за ЄДРПОУ 38158090
Територія <u>Харківська</u>	за КОАТУУ 6310138200
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ 240
Вид економічної діяльності <u>Будівництво житлових і нежитлових будівель</u>	за КВЕД 4120

Середня кількість працівників-¹ 228

Адреса, телефон вулиця Плиткова, буд12,офЛПТ «АІ-3», ПОВ.3,ОФІСИ43,52,54,м.Харків, Харківська обл,
61106

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	20	21	
первісна вартість	1001	23	24	
накопичена амортизація	1002	3	4	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	1205	1304	
первісна вартість	1011	3199	3300	
знос	1012	1994	1926	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1225-	1374-	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	17617	20548	
Виробничі запаси	1110	17617	20548	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3632	5985	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4717	5630	
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	714	860	

Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	1
Витрати майбутніх періодів	1170	33962	30654
Інші оборотні активи	1190	2247	3695
Усього за розділом II	1195	62 894	67373
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	64119	68748
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5	5
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	240	240
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	245	245
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24732-	24732
Довгострокові забезпечення	1520	-	
Цільове фінансування	1525	-	
Усього за розділом II	1595	24732-	24732
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1250	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	
товари, роботи, послуги	1615	22458	30157
розрахунками з бюджетом	1620	307	523
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	93	90
розрахунками з оплати праці	1630	323	302
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13791	12041
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	920	900
Усього за розділом III	1695	39142	44016
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	64119	68748

Керівник
Головний бухгалтер

МЕЛЕНЦОВ МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ
ДЬОМКІНА ЛЮДМИЛА ІЛЛІВНА

⁻¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.